

Ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser

*Finnes det en sammenheng mellom holdninger til kulturelt mangfold
på arbeidsplassen og valg av lederstrategier?*

Emilia Styka og Asmeret Ghebrelul Weldesilassie



**Masterprogram i psykologi,
Fordjupning: Arbeids- og organisasjonspsykologi og Psykologisk vitenskap
MAPSYK330
ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN
DET PSYKOLOGISKE FAKULTETET**

HØST 2016

Veileder: Professor Gro Mjeldheim Sandal

Biveileder: Førsteamanuensis Hege Høivik Bye

Institutt for samfunnspsykologi

Universitetet i Bergen

Abstract

The purpose of this study was to examine the possible association between leadership styles and attitudes toward cultural diversity in the workplace. Data was collected through an interactive training program which aims to measure four leadership styles. The training program is based on *The Leadership in Diverse Organizations* (LIDO) model. The LIDO model, which is based on Berry's (1990) acculturation theory, describes leadership along two dimensions: (1) to what extent a leader emphasizes employees' different cultural backgrounds and life experience, and (2) to what extent a leader facilitates contact between employees with different cultural backgrounds. We tested this model by using an exploratory factor analysis. Further, the study examined possible correlation between two leadership dimensions and perceived benefits and threats of cultural diversity in the workplace. The different dimensions of perceived benefits and threats were measured by *Benefits and Threats of Diversity Scale* (BTDS). In the first part of the study our sample consisted of 377 respondents. In the second part of the study a sample of 84 respondents which constitutes leaders (N = 41) and non-leaders (N = 43) was used. Our factor analysis indicated the presence of two dimensions of leadership: (1) to what extent a leader emphasizes pressure to conform and keeping different ethnic groups in the workplace separated (assimilation/separation), and (2) to what extent a leader uses the resources in cultural diversity (laissez-faire vs. diversity management). The first leadership dimension was significantly and positively associated with realistic threat, intergroup anxiety and productivity loss. The second leadership dimension was significantly and negatively associated with understanding of diverse groups. Our findings suggest that there is an association between leadership styles and attitudes towards cultural diversity in the workplace.

Key words: diversity leadership, attitudes, multicultural workplace, acculturation, The LIDO model.

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke mulige sammenhenger mellom lederstiler og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Dataene ble samlet inn ved hjelp av et interaktivt treningsprogram, basert på *Leadership in Diverse Organization* (LIDO) modellen, som har tatt sikte på å måle fire lederstiler. LIDO-modellen, som er basert på akkulturasjonsteorien til Berry (1990), beskriver ledelse langs to dimensjoner: (1) i hvilken grad en leder er opptatt av om ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring, og (2) i hvor stor grad en leder legger til rette for kontakt mellom ansatte fra forskjellige kulturer. Denne modellen ble undersøkt ved hjelp av en eksplorerende faktoranalyse. Videre undersøkte studien mulige korrelasjoner mellom to ledelsesdimensjoner og oppfattet fordeler eller trusler ved kulturelt mangfold på arbeidsplassen. De ulike dimensjonene av oppfattet fordeler og trusler ble målt ved hjelp av *Benefits and Threats of Diversity Scale* (BTDS). Utvalget som ble brukt i den første delen av studien besto av 377 respondenter. For korrelasjonsanalysen ble det brukt et utvalg på 84 respondenter som besto av ledere ($N = 41$) og ikke-ledere ($N = 43$). Faktoranalysen identifiserte to dimensjoner av ledelse: (1) i hvilken grad en leder er opptatt av konformitetspress og det å skille grupper med ulik etnisk bakgrunn (assimilasjon/separasjon), og (2) i hvilken grad en leder er opptatt av å bruke ressursene i kulturelt mangfold (*laissez-faire* vs. mangfoldsledelse). Den første ledelsesdimensjonen var signifikant og positivt relatert til realistisk trussel, mellomgruppe angst og produktivitetstap, mens den andre ledelsesdimensjonen var signifikant og negativt relatert til det å forstå mangfoldige grupper i samfunnet. Resultatene tyder dermed på at det finnes en sammenheng mellom lederstiler og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Nøkkelord: mangfoldsledelse, holdninger, flerkulturell arbeidsplass, akkulturasjon, LIDO-modellen.

Forord

Den økende interaksjonen mellom mennesker med ulike kulturelle bakgrunn har vekket vår interesse for tematikken i denne oppgaven. Vi ønsket å fordype oss innenfor et tema som var både spennende og samfunnsaktuelt.

Denne oppgaven ble skrevet av to studenter som kommer fra to ulike masterprogrammer i psykologi: Arbeids- og Organisasjonspsykologi og Psykologisk Vitenskap. Vi føler at dette har bidratt til et tverrfaglig og spennende samarbeid som har påvirket oppgaven. Videre har våre ulike kulturelle bakgrunner også ført til mange interessante diskusjoner om kulturelle forskjeller på arbeidsplassen.

Vi vil takke vår veileder og biveileder, Gro M. Sandal og Hege H. Bye, for muligheten til å være en del av et så spennende prosjekt, samt tålmodigheten og alle gode råd og forslag i løpet av denne prosessen. Dette semesteret har vært intensivt og krevende, men også svært lærerikt. Arbeidet med denne oppgaven har hevet vår kompetanse på området, og vi ønsker våre veiledere videre lykke til med prosjektet.

Til slutt vil vi takke familie og venner som har motivert oss og vært støttende og forståelsesfulle i denne perioden.

Bergen, 05.01.2017

Emilia Styka og Asmeret Ghebrelul Weldesilassie

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Fordord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	iv
Tabelloversikt	iv
Innledning	1
Hva innebærer kulturelt mangfold på arbeidsplassen?	2
Positive og negative effekter av kulturelt mangfold på arbeidsplassen?	3
Lederutfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser	4
Kulturelle verdier	4
Grupperelasjoner og sosialpsykologiske prosesser	5
Informasjonsutveksling	6
Rettferdighet	7
Et inkluderende arbeidsmiljø	7
Håndtering av utfordringer	8
Mangfoldsledelse og ulike tilnærminger til ledelse	9
Historie	9
Definisjoner	10
Mangfoldsledelse og andre ledelsesteorier	10
Ulike tilnærminger på organisasjonsnivå	11
Forskning på mangfoldsledelse	13
Ledelse som akkulturasjon	16
LIDO-modellen	18
Lederes holdninger og betydning for ledelse	20
Denne studien	23
Metode	24
Prosedyre	24
Uvalg	25
Måleinstrument	26
Treningsprogrammet “Bli en bedre leder”	26
Benefits and threats of diversity scale (BTDS)	26
Resultater	28
Faktoranalyse	28

Korrelasjon	31
Postanalyse	32
Diskusjon.....	33
Metodiske aspekter og videre forskning.....	35
Implikasjoner	37
Konklusjon	38
Referanser.....	39
Appendiks.....	55
Appendiks A - Treningsprogrammet	55
Appendiks B – Norsk oversettelse av Benefits and Threats of Diversity Scale (BTDS)	59
Appendiks C – Original versjon av Benefits and Threats of Diversity Scale	61

Figurliste

Figur 1. Leadership in Diverse Organizations (LIDO) modellen	20
--	----

Tabelloversikt

Tabell 1. Reliabilitetsanalyser av subskalaer i BTDS	28
Tabell 2. Faktorstrukturen til lederstiler.....	30
Tabell 3. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner	32

Innledning

Økt globalisering og demografisk utvikling har bidratt til økt interaksjon mellom personer med forskjellig bakgrunn, kultur og tro. Som resultat av dette har det norske samfunnet fått større kulturelt mangfold i befolkningen, og arbeidsplasser er i mange tilfeller et møtepunkt mellom individer fra forskjellige etniske grupper med ulike tanker, holdninger og verdsettelse. Dette kan være en kilde til kreativitet og innovasjon (Cox & Blake, 1991), men også misforståelser, frustrasjoner og kommunikasjonssvikt (Schwartz, 2009). Ledere har en viktig rolle i å skape et velfungerende flerkulturelt arbeidsmiljø fordi de setter tonen for organisasjonsklimaet (Cox & Blake, 1991; Devine, Baum, Hearn, & Devine, 2007; McCuiston, Wooldridge & Pierce, 2004; Sandal, Bye, Fyhn & Markova, 2013), hindrer at det oppstår motsetninger og konflikter (Mazur, 2010; McCuiston et al., 2004) og bruker de ressursene som ligger i kulturelt mangfold (DiTomaso & Hooijberg, 1996; Kandola & Fullerton, 1998). Denne oppgaven skal handle om holdninger og tilnærminger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Ifølge statistikk fra Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2016) utgjør innvandrerbefolkningen 16 prosent av Norges befolkning og den representerer 223 forskjellige opprinnelsesland og selvstyrte områder. Humanitære kriser i verden har drevet store mengder mennesker på flukt (SSB, 2016), og i 2015 var det 20 000 flere enn i 2014 som søkte om asyl i Norge (Regjeringen, 2016). Antallet personer med innvandringsbakgrunn bosatt i Norge har økt kraftig fra 1990-tallet til i dag og forventes å øke mer (SSB, 2014; 2016). For samfunnet er det viktig at den økende innvandrerbefolkningen integreres, fordi integrering bidrar til innvandreres psykologiske, sosiale og økonomiske velvære, samt til økonomisk produktivitet og mer positive mellomgruppe-relasjoner i samfunnet for øvrig (van der Zee & Sandal, 2016). Deltakelse i arbeidslivet er et sentralt redskap for å bedre integrasjon av innvandrere (Sandal, 2015). Forskning har vist at deltakelse i arbeidslivet fremmer innvandreres muligheter til å utvikle relasjoner med andre majoritetsmedlemmer og bidrar til psykologisk tilknytning til det nye samfunnet (De Vroome & Verkuyten, 2015; Nekby & Rødin, 2010). På en annen side har forskning også vist at mangfold på arbeidsplassen kan føre til negative interaksjoner mellom kulturelle grupper (Stark, Flache & Veenstra, 2013), noe som kan bidra til å gjøre integrering vanskelig (van der Zee & Sandal, 2016). For eksempel kan forskjeller i kulturelle verdier hos ansatte, som skaper ulike forventninger til oppførsel på arbeidsplassen, føre til utfordringer (Schwartz, 2009). To kjente modeller som beskriver kulturforskjeller i verdier ble utviklet av Hofstede (1980) og Schwartz (1994), og forklarer hvilken betydning kulturelle ulikheter i verdier har på arbeidsplassen, blant annet for synet på hva en god leder er (Sandal, 2009). På

samme måte kan vanlige gruppeprosesser føre til negative relasjoner mellom ulike gruppe-medlemmer og skape utfordringer på arbeidsplassen. Disse utfordringene, i tillegg til andre, skal vi gå nærmere inn på senere i oppgaven.

Ulike tilnærminger til ledelse og ledernes evner til å håndtere kulturelt mangfold er dermed viktig (Aase & Glasø, 2009; Chrobot-Mason & Aramovich, 2013; Devine et al., 2007; Hopkins & Hopkins, 1998; Hur, 2012). Ledere må erkjenne og forstå kulturforskjeller og utvikle nye og kreative måter å styre på, for å redusere konflikter og misforståelser (Aase & Glasø, 2009; Devine et al., 2007; Green, López, Wysocki & Kepner, 2002; McCuiston et al., 2004). Altså, ledere må skape bevissthet rundt kulturelle forskjeller og et rettferdig miljø, samt ta i bruk den variasjonen i kunnskap og perspektiver som kulturelle forskjeller medbringer (Bjørkelo & Bye, 2013; Ewoh, 2013; Green et al., 2002; Sandal et al., 2013). For å undersøke hvordan ledere forholder seg til kulturelle møter på arbeidsplassen har akkulturasjonsperspektivet blitt overført til ledelseskontekst (Sandal et al., 2013). Akkulturasjon referer til gjensidig tilpasningsprosess som oppstår hos individer eller grupper ved møte mellom ulike kulturer (Berry, 1990). Denne oppgaven skal først teste ut en ledelsesmodell– *Leadership in Diverse Organizations* (LIDO) modellen som har dette utgangspunktet. Deretter blir det, med utgangspunkt i modellen, undersøkt hvorvidt det finnes en sammenheng mellom holdninger og lederstiler.

Hva innebærer kulturelt mangfold på arbeidsplassen?

Innen arbeids- og organisasjonspsykologi finnes det ikke enighet om hva som faller under begrepet mangfold (Sandal, 2015). Kreitz (2008) definerer mangfold som vesentlige forskjeller som skiller et individ fra et annet. I forskningslitteraturen er det vanlig å skille mellom forskjellige former for mangfold (Bell, 2007; Loden & Rosener, 1991; Traavik, 2006). Bell (2007) skiller mellom observerbare (overflatisk mangfold) og ikke observerbare (dyptliggende mangfold) karakteristika. Overflatisk mangfold er karakteristika som alder, kjønn, hudfarge, nasjonalitet, utdanningsnivå og grad av funksjonsevne, mens dyptliggende mangfold omfatter psykologiske variasjoner som holdninger, verdier og personlighetstrekk. Da hensikten i denne oppgaven er å undersøke forholdet mellom holdninger til flerkulturelt arbeidsmiljø og lederstiler, skal denne oppgaven fokusere spesifikt på etnisk mangfold på arbeidsplassen. En etnisk gruppe er definert som en gruppe mennesker med felles kulturell bakgrunn som ofte er forankret i språk og religion (Proudford & Nkomo, 2006). I tråd med Bell (2007) sin klassifisering av mangfold, vil etnisitet komme til uttrykk på overflatenivå i form av for eksempel hudfarge og klesdrakt, og på dybdenivå i form av verdier, religion og normer. Forskning har funnet både positive og negative effekter av etnisk mangfold i

organisasjoner. Dette vil bli gjennomgått nærmere før oppgaven går inn på hvilke utfordringer ledere møter på i flerkulturelle arbeidsplasser og hvordan de kan håndtere disse utfordringene.

Positive og negative effekter av kulturelt mangfold på arbeidsplassen

Forskning har vist at flerkulturelt arbeidsliv kan, gjennom bidrag fra ulike perspektiver, øke kreativ problemløsning og innovasjon, samt føre til konkurransedyktighet og kunnskapsoverføring (Cox & Blake, 1991; Leung, Maddux, Galinsky & Chiu, 2008; Parvis, 2003). Spesifikt kan kulturelt mangfold på arbeidsplassen gi organisasjonen muligheten til å bruke et bredere spekter av informasjon og kunnskap for å utvide virksomheten (Martin, 2014). For eksempel fant Hartenian og Gudmundson (2000) at bedrifter med mangfoldig arbeidskraft presterte økonomisk bedre enn bedrifter med homogen arbeidskraft. Spesifikt ble det funnet at mangfold var positivt relatert til bedriftens prosentvis endring i omsetning, nettoinntekt, og ledernes inntekt. Andre studier har også funnet at kulturelt mangfold på arbeidsplassen kan stimulere til nye ideer og identifisering av bedre alternativer for problemløsning (Cox & Blake, 1991; McLeod, Lobel & Cox, 1996). Forskningslitteraturen har på en annen side påpekt at etnisk mangfold i organisasjoner kan føre til vanskeligheter med integrering og tillit, økt sannsynlighet for konflikter, problemer med kommunikasjon (Hur, 2012; van der Zee & Sandal, 2016) og redusert produktivitet og problemer med samarbeid (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Van Der Zee, 2013). I tillegg har studier vist at mangfold i grupper er assosiert med lavere nivå av sosial integrering, altså til hvilken grad et individ er psykologisk tilknyttet til andre i gruppen. Dette igjen er vist til å være assosiert med høyere turnover (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984).

Slik som det framstilles ovenfor har forskning på effekter av mangfold på arbeidsplasser vist inkonsistente resultater. Det blir dermed viktig å stille spørsmål om hvilke prosesser som ligger til grunn for de positive og negative effektene av mangfold. Tidligere forskning påpekte at det er forskjellige former for mangfold som påvirker effekten av mangfold (Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Williams & O'Reilly, 1998). Det ble hevdet at forskjeller i observerbare attributter slik som kjønn, alder og etnisitet vil være assosiert med negative effekter, mens forskjeller i mindre observerbare og jobbrelaterte attributter slik som utdanning, vil være assosiert med positive effekter (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Webber og Donahue (2001) har imidlertid, i sin metaanalyse, ikke funnet støtte for dette. For å møte utfordringene knyttet til effekter, utviklet van Knippenberg og kolleger (2004) en modell, *Categorization-Elaboration Model* (CEM). Denne modellen setter lys på underliggende prosesser for positive og negative effekter av mangfold ved å integrere sosial

kategoriseringsprosess og informasjonsprosess. Sosial kategoriseringsperspektivet forklarer at likheter og forskjeller brukes som grunnlag for å kategorisere seg selv og andre i inngruppe og utgruppe. Informasjonsperspektivet forklarer at mangfoldige grupper er mer sannsynlig til å ha tilgang til bredere oppgaverelevant kunnskap og evner, samt til ulike meninger og perspektiver på en oppgave (van Knippenberg et al., 2004). Det førstnevnte perspektivet er ofte relatert til negative utfall av mangfold ved at sosial kategorisering knyttes til problematiske mellomgruppe holdninger og atferder, mens det sistnevnte perspektivet er ofte relatert til positive effekter av mangfold ved at bredere oppgaverelevant kunnskap knyttes til bedre gruppeprestasjoner (Homan et al., 2007; van Knippenberg et al., 2004; Sandal, 2015). Tidligere ble det hevdet at disse perspektivene var knyttet til enkelte former for mangfold, men van Knippenberg og kolleger (2004) argumenterer derimot at alle former for mangfold kan fremkalle både informasjonsprosesser og sosiale kategoriseringsprosesser, og at det dermed er viktig å forstå under hvilke betingelser disse prosessene fører til enten positive eller negative effekter av mangfold. Eksempelvis er ikke sosiale kategoriseringsprosesser problematiske i seg selv, men det er heller faktorer som utfordringer og trusler mot gruppeidentiteten som kan føre til negative konsekvenser av mangfold. På samme måte vil ikke informasjonsprosesser alltid føre til god utveksling av ulike perspektiver, kunnskap og ideer som er relevante for gruppens måloppnåelse. Det er heller faktorer som motivasjon for å prosessere oppgaverelevant informasjon som vil være avgjørende (van Knippenberg et al., 2004).

Lederutfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser

Forskningslitteraturen peker på flere viktige utfordringer ledere må forholde seg til på flerkulturelle arbeidsplasser. Ledere må ta tak i reelle kulturelle forskjeller i verdier, hindre for at det oppstår gruppemotsetninger, tilrettelegge for god informasjonsutveksling, og sørge for rettferdighet og inkludering (Dahlin, Weingart & Hinds, 2005; DiTomaso & Hooijberg, 1996; Findler, Wind & Mor Barak, 2007; Mazur, 2010; Rise, 2009; Salas, Sims & Burke, 2005; Schwartz, 2009; Tata & Bowes-Sperry, 1996; van Knippenberg, van Ginkel & Homan, 2013). I neste del skal oppgaven gå nærmere inn på disse utfordringene.

Kulturelle verdier. Schwartz definerer kulturelle verdier som «oppfatninger om hva som er ønskelig. Verdier er styrende for hvordan sosiale aktører opptrer, og for deres vurderinger av mennesker og situasjoner. Verdier brukes også som begrunnelse for handlinger og oppfatninger» (Schwartz, 2009 s. 29). Hofstede (1980; 1984) og Schwartz (2006; 2009) forsket på kulturforskjeller i verdier for å belyse hvordan tilstedeværelsen av ulike kulturelle verdier på arbeidsplassen kan påvirke organisasjonens effektivitet og produktivitet. De

utviklet modeller for sentrale verdidimensjoner som skiller mellom ulike samfunn, og som dermed kan benyttes for å sammenligne kulturer. Begge hevder at kulturelle verdier vil spille inn på hvilket syn eller mening folk tillegger ulike aspekter ved livet. Eksempelvis er synet på en god leder, samarbeid, konkurranse, hvordan man uttrykker uenighet og løser konflikter, kulturelt betinget (Schwartz, 1999; 2006; 2009; Hofstede, 1980; 1984). De store innvandrergroppene i Norge kommer fra land som kulturelt skiller seg mye fra den norske kulturen (Schwartz, 2009; SSB, 2016). Kulturer de kommer fra vil legge større vekt på verdier som hierarki og sammenveving, og legge mindre vekt på egalitarisme og intellektuell autonomi, noe som er viktig i den norske kulturen (Schwartz, 2009). Dette kan føre til ulike forventninger til hverandre om hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen (Cox, Lobel & McLeod, 1991; Sandal, 2009). Dersom individenes forventninger kolliderer med organisasjonens normer og forventninger, kan det føre til rollekonflikter som gjør det vanskelig for dem å tilpasse seg på arbeidsplassen (Sandal, 2009).

Ifølge Luijters og kollegaer (2008) er det å oppfatte at man har like kulturelle verdier positivt relatert med identifikasjon til arbeidsplassen. I en flerkulturell arbeidsplass hvor det mest sannsynlig eksisterer store variasjoner i kulturelle verdier, vil utfordringen dermed være at ansatte i mindre grad identifiserer seg med både arbeidsgruppen og organisasjonen (Luijters et al., 2008). Identifisering med organisasjonen er igjen vist til å være negativt assosiert med intensjon om å slutte (Abrams, Ando & Hinkle, 1998). I tillegg fant en studie at økt etnisk mangfold på arbeidsplassen var assosiert med lavere tilknytning og intensjon om å slutte hos majoritetsmedlemmer mer enn hos minoritetsmedlemmer (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). På samme måte fant en annen studie at majoritetsmedlemmer ville føle seg mindre tilknyttet til organisasjonen fordi de opplever kulturelt mangfold som en trussel mot deres stilling i organisasjonen (Rupert, Jehn, van Engen & de Reuver, 2010). Utfordringen for lederen vil dermed være å hindre at kulturelle forskjeller i verdier skaper konflikter og vanskeliggjør interaksjon mellom ansatte.

Grupperelasjoner og sosialpsykologiske prosesser. I sosialpsykologien hevdes det at på samme måte som gruppeprosesser og gruppetilhørighet kan føre til positive former for relasjoner, for eksempel samarbeid, kan det også bidra til at fordommer og diskriminering oppstår på arbeidsplassen (Rise, 2009). Sosial identitetsteori (SIT) brukes mye for å forstå gruppeprosesser på kulturelt mangfoldige arbeidsplasser (Rupert et al., 2010). SIT refererer til at individer utvikler en sosial identitet basert på gruppelemskap. Det vil si at individer kategoriserer seg selv og andre som tilhørende «inngruppe» og «utgruppe» (Hogg & Terry, 2000) (Tajfel & Turner, 1979), og danner identitet om «oss» til forskjell fra «dem» som

påvirker hvordan de oppfatter og opptrer overfor egen gruppe og andre grupper (Rise, 2009). Ifølge SIT er individer motiverte for å oppnå positivt selvaktelse ved å favorisere inngruppen framfor utgruppen (Turner, Brown & Tajfel, 1979). Slik kategorisering kan ha en viktig funksjon ved at det hjelper mennesker å forenkle verden og dermed hjelper oss å finne vårt ståsted i det sosiale miljø (Ashforth & Meal, 1989), men det kan også føre til ubevisst diskriminering av medlemmer i utgruppen (Rise, 2009). I tillegg kan den øke avstanden mellom grupper ved at medlemmer av sin egen gruppe oppleves som mer lik hverandre enn de er i virkeligheten, mens forskjeller mellom gruppene overdrives (Rise, 2009). Dette kan føre til utvikling av negative stereotypier og attribusjoner som kan hindre samarbeid og god kommunikasjon (DiTomaso & Hooijberg, 1996). Det betyr at i en flerkulturell arbeidsplass vil psykologiske prosesser beskrevet av sosial identitetsteori kunne skape barrierer i interaksjon mellom ansatte. I slike tilfeller kan forekomst av konflikter øke, kommunikasjon kan bli vanskelig (Mazur, 2010), og mobbing kan oppstå (Sandal, 2009).

Informasjonsutveksling. Informasjonsutveksling refererer til bevisst innsats for å utveksle arbeidsrelatert informasjon, kunnskap og ideer. Kommunikasjon har blitt brukt for å referere til dette (Gong, Cheung, Wang & Huang, 2012). Generelt handler kommunikasjon om aktiv informasjonsutveksling mellom to eller flere individer (Dickinson & McIntyre, 1997; Salas et al., 2005). I team er kommunikasjon sett på som viktig mekanisme for informasjonsprosessering, og manglende eller dårlig kommunikasjon kan dermed hindre et team i å utføre en oppgave på en effektiv måte (Salas, Cooke & Rosen, 2008; Salas et al., 2005). Ifølge informasjons- eller beslutningsperspektivet vil mangfoldige grupper være bedre stilt enn homogene grupper, fordi medlemmer i en mangfoldig gruppe vil i større grad besitte et større spekter av erfaringer, synspunkter, kunnskaper og evner (Dahlin et al., 2005; Homan, van Knippenberg, van Kleef & De Dreu, 2007). Dette kan utgjøre en stor ressurs for gruppen ved oppgaveløsning (Homan et al., 2007; Jehn et al., 1999). På en annen side kan avvikende synspunkter, meninger og ideer også føre til konflikter. Dette innebærer uenigheter om en oppgave (oppgavekonflikt) eller om hvordan man skal gå for å løse oppgaven og delegere ressursene (prosesskonflikt) (Jehn et al., 1999). I tillegg kan forskjeller som kommer av mangfold i team vanskeliggjøre kommunikasjon og redusere gruppens prestasjoner (Dahlin et al., 2005).

Faglitteraturen tyder på at i teamarbeid er det viktig å utvikle felles forståelse av virkeligheten (Salas et al., 2005; van Knippenberg et al., 2013). Gjennom denne felles forståelsen for hverandres kunnskap, evner, styrker og svakheter, kan individer organisere og innkode informasjon som er viktig for deres måloppnåelse. Et team som deler felles mentale

modeller vil dermed kommunisere mer effektivt, ha et bedre samarbeid og prestere generelt bedre (Salas et al., 2005). Dersom gruppemedlemmene ikke har felles forståelse av hvem som kan hva, og om når og hvordan man skal benytte den tilgjengelige informasjonen, kan mobilisering av den informasjonen som medlemmer besitter bli vanskelig (van Knippenberg et al., 2013). I tillegg kan manglende felles forståelse av situasjonen eller en oppgave, føre til at individuelle medlemmer jobber mot forskjellige mål, som igjen kan føre til ineffektivitet i prestasjon eller mangel på evnen til å forutse hverandres handlinger og behov (Salas et al., 2005). Lederens utfordring på en flerkulturell arbeidsplass vil dermed være å tilrettelegge for en god informasjonsutveksling mellom ansatte.

Rettferdighet. Faglitteraturen indikerer at det eksisterer forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgrupper i opplevelse av rettferdighet og diskriminering i organisasjoner (Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998; Parker, Baltes & Christiansen, 1997). En studie fant at oppfattet diskriminering var høyere hos minoritetsgrupper enn hos majoritetsgrupper (Hirsh & Lyons, 2010). Ifølge Mor Barak og kolleger (1998) kan minoritetsmedlemmer oppfatte deres etnisitet som en barriere for deres forfremmelse og oppleve at de ikke får like mye karriereveiledning som majoritetsmedlemmer. Majoritetsgruppen, på en annen side, vil oppfatte organisasjonen deres som mer rettferdig og mer inkluderende enn det minoritetsgrupper gjør. En årsak til hvorfor det eksisterer en slik forskjell i opplevelse av rettferdighet og diskriminering kan være minoritetsmedlemmenes opplevelse av subtil diskriminering (Mor Barak et al., 1998). På samme måte kan det også oppstå forskjellige reaksjoner hos minoritetsmedlemmer og majoritetsmedlemmer når organisasjonen iverksetter tiltak for å øke mangfoldet på arbeidsplassen (Kossek & Zonia, 1993). Slike tiltak kan skape den oppfattelsen at minoriteter ansettes på bakgrunn av hvem de er, og ikke på grunn av hva de kan (Heilman, Block & Lucas, 1992; Mor Barak et al., 1998). Minoritetsmedlemmer kan oppfatte slike tiltak som positivt fordi de ser på det som en fordel for organisasjonen, mens majoritetsmedlemmer kan oppleve slike tiltak som urettferdige og som en trussel mot deres karrieremuligheter (Mor Barak et al., 1998).

Faglitteraturen peker på at dersom ansatte opplever at de blir urettferdig behandlet av organisasjonen, kan det føre til dårligere prestasjoner, fravær, økt turnover og negative holdninger til organisasjonen (Leck, Saunders & Charbonneau, 1996; Tata & Bowes-Sperry, 1996). For eksempel hevdes det at minoritetsgrupper som opplevde å ha blitt urettferdig behandlet, rapporterte lavere nivå av psykologisk velvære (Mor Barak & Levin, 2002). I tillegg er det også vist at ansattes opplevelse av å bli urettferdig behandlet og ekskludert, kan øke deres nivå av stress og påvirke deres velvære, tilknytning til organisasjonen og

jobbtilfredshet (Findler et al., 2007). Videre ble det vist at oppfattet diskriminering reduserte ansattes lojalitet og økte deres intensjon om å lete etter en ny jobb (Stainback & Irvin, 2012). Utfordring for ledere vil dermed være å utvikle et arbeidsmiljø hvor både minoritetsmedlemmer og majoritetsmedlemmer føler at de blir rettferdig behandlet.

Et inkluderende arbeidsmiljø. Et gjennomgående tema i forhold til mangfold på arbeidsplassen er at arbeidsmiljøet skal være inkluderende (Plaut, 2010). Inkludering på arbeidsplassen innebærer å skape og opprettholde praksiser og betingelser som muliggjør for at alle ansatte, på tvers av forskjeller, skal kunne bidra, delta og føle seg tilknyttet til organisasjonen (Ferdman, 2013). Forskningslitteraturen har pekt på flere forhold som kan fremme inkludering på arbeidsplassen. Inkludering kan fremmes ved at organisasjoner oppfatter mangfold som en ressurs, behandler alle ansatte rettferdig, aksepterer og verdsetter individuelle forskjeller, inkluderer alle ansatte i organisatoriske informasjonsnettverk og beslutningstakingsprosesser, og skaper pluralistiske forhold (Cox, 1991; Luijters et al., 2008; Mor Barak, 2000; Nishii & Rich, 2013). At inkluderende arbeidsplasser kjennetegnes av pluralisme innebærer at medlemmer fra både minoritets- og majoritetskulturen er påvirkningsfulle i utviklingen av atferdsmessige normer, verdier og retningslinjer i organisasjonen (Cox, 1991).

Inkludering er viktig for at organisasjonen skal dra nytte av mangfoldet (Ferdman, 2013). Forskning viser at inkluderende klima er assosiert med ansattes identifikasjon med arbeidsplassen (Luijters et al., 2008), oppgave engasjement (Efraty & Wolfe, 1988), økt ytelse og samarbeid (Bartel, 2001), høyere jobbtilfredshet, lavere turnover og ekstrarolleatferder (Dukerich, Golden & Shortell, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta & Van Dick, 2005), psykologisk velvære (Mor Barak & Levin, 2002), kreativitet og innovasjon (Carmeli, Cohen-Meitar, & Elizur, 2007; Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski & van der Zee, 2016) og jobbprestasjoner knyttet til ansattes rolle på arbeidsplassen (Chughtai & Buckley, 2010). Samtidig viser forskning at minoritetsgrupper ofte opplever ekskludering på arbeidsplassen (Jansen et al., 2016; Mor Barak, 2000; Morrison & von Glinow, 1990), og at slik ekskludering kan være negativt for individenes jobbprestasjoner og tilfredshet i organisasjonen (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). I tillegg kan ekskludering være relatert til lavere nivåer av velvære (Schneider, Hitlan, & Radhakrishnan, 2000) samt sosial angst (Baumeister & Tice, 1990). En utfordring for ledere vil dermed være å skape organisasjoner som kjennetegnes av en inkluderende kultur hvor både minoritets- og majoritetsmedlemmer har en mulighet til å delta.

Håndtering av utfordringer. Forskningslitteraturen peker på hvordan ledere kan håndtere utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser (Gallegos, 2013; Luijters et al., 2008; Rupert et al., 2010; Sandal, 2015; van Knippenberg et al., 2013; Wasserman, Gallegos & Ferdman, 2008; Yukl, 2010). Ledere kan, ved å støtte minoritetsgrupper og vise respekt og tillit til deres evner, bidra til å øke deres jobbengasjement samt redusere negative mellomgrupperelasjoner blant ansatte (Rupert et al., 2010). Ledere kan også utfordre diskriminering på arbeidsplassen ved å kommunisere om fordeler ved mangfold, oppmuntre til respekt av individuelle forskjeller, fremme forståelse for ulike verdier og tro, utfordre fordomsfulle kommentarer og bruke disiplinære tiltak når trakassering finner sted (Yukl, 2010). Videre kan ledere fremme inkludering på arbeidsplassen ved å skape et godt mangfoldsklima som fremmer respekt for og utforskning av forskjeller, samt oppfordre til og fremme muligheter for dialog og konstruktive konflikter mellom ansatte (Gallegos, 2013; Luijters et al., 2008; Sandal, 2015; Wasserman et al., 2008; Yukl, 2010). Når det gjelder skapelsen av et godt mangfoldsklima, kan ledere utvikle *diversity mindsets*, altså riktige mentale representasjoner av gruppemedlemmenes kunnskaper og evner (van Knippenberg et al., 2013). Ifølge Knippenberg og kollegaer (2013) kan ledere gjøre dette ved å kommunisere deres forståelse av teamet, hjelpe teamet å lære av egne erfaringer, og stimulere til refleksjonsprosesser over disse erfaringene. Denne forståelsen er viktig for grupperelaterte arbeidsprosesser (van Knippenberg et al., 2013). Videre vil oppgaven fokusere på hva god ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser kan innebære.

Mangfoldsledelse og ulike tilnærminger til ledelse

Historie. I forskningslitteraturen innen arbeids- og organisasjonspsykologi finnes det mange ulike ledelsesmodeller. Disse ledelsesmodellene er basert på vestlige verdier, tro og kulturer, og de blir ofte presentert som universelle strategier for ledelseseffektivitet (Chin, 2010; Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012). Kritiske røster har stilt spørsmål ved hvorvidt ledelsesmodeller som er utviklet i vestlige og monokulturelle kontekst kan generaliseres til andre kulturer, og poengtert at ledelsesteorienenes gyldighet vil være avhengig av konteksten (Strand, 2001; Yukl, 2010). Forskningslitteraturen har i de siste årene gitt mer fokus til betydningen av kulturforskjeller i ledelse, og funnet at oppfattelsen av god ledelse kan variere fra kultur til kultur (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; House, Javidan & Dorfman, 2001). For eksempel har forskning vist at paternalistisk ledelsesstil, der lederen har nærmest en foreldrefunksjon overfor ansatte, kan oppfattes som gunstig i kollektivistiske kulturer men være uønsket i individualistiske kulturer (Ayman, 2006). Med økende kulturell

mangfoldighet på arbeidsplassen vil ledelsesteorier som inkorporerer mangfold dermed være en nødvendighet (Chin, 2010).

Innenfor ledelses- og organisasjonsfeltet har det vært lite forskning på god ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser, og i den grad det ble gjort, var det ofte snakk om likestillings- og antidiskrimineringstiltak som Affirmative Action (AA) og Equal Employment Opportunity (EEO) (Holvino & Kamp, 2009; Sandal et al., 2013). Mangfoldsledelse er et nyere begrep som har i de siste årene dukket opp både i faglitteraturen og i konsulentbransjen (Sandal et al., 2013). Mangfoldsledelse oppsto i USA på 1990-tallet som et resultat av rapporten «*Workforce 2000*» (Johnston & Packer, 1987 ref. i Wrench, 2007) som spådde en økende heterogen arbeidskraft (Wrench, 2007). Strategien ble presentert som et alternativ til AA og EEO, og forskjellen mellom disse strategiene er at mangfoldsledelse er frivillig, langsiktig, kontinuerlig, samt basert på produktivitet og ressursutnytting, mens AA/EEO er obligatorisk, juridisk-basert, kortsiktig og begrenset (Ewoh, 2013; Holvino & Kamp, 2009; Pitts, 2007). I tillegg er mangfoldsledelse en inkluderende strategi som omfatter interessene til både minoritets- og majoritetsgrupper (Wrench, 2007).

Definisjoner. I forskningslitteraturen finnes det forskjellige definisjoner av mangfoldsledelse (DiTomaso & Hooijberg, 1996; Ivancevich & Gilbert, 2000; Kandola & Fullerton, 1998; Nordhaug & Nordhaug, 2004; Sandal, 2015; Wrench, 2007). Bredt definert kan mangfoldsledelse referere til organisasjonens systematiske og planlagte forpliktelse til å rekruttere, beholde, belønne, og promotere en heterogen blanding av ansatte (Ivancevich & Gilbert, 2000). På samme måte definerte Cox og Blake (1991) mangfoldsledelse som strategier for å rekruttere og beholde individer med ulike kulturelle bakgrunner. Disse to definisjonene fokuserer på at mangfoldsledelse innebærer å rekruttere og beholde ansatte med ulik kulturell bakgrunn, altså det å skape en mer heterogen arbeidsplass. I forskningslitteraturen blir begrepet mangfoldsledelse også brukt for å referere til en type ledelse som verdsetter og bruker kulturelt mangfold på en måte som skaper et produktivt arbeidsmiljø (Cox & Blake, 1991; DiTomaso & Hooijberg, 1996; Kandola & Fullerton, 1998). Mangfoldsledelse innebærer dermed å akseptere at arbeidsplassen består av ansatte med ulike bakgrunn, og forstå hvordan man kan ta i bruk deres fulle potensiale (Cox & Blake, 1991; DiTomaso & Hooijberg, 1996; Kandola & Fullerton, 1998; Nordhaug & Nordhaug, 2004). Ifølge Sandal (2015) refererer mangfoldsledelse også til en aktiv, bevisst og positiv holdning som uttrykkes i kulturen på arbeidsplassen. Disse definisjonene av mangfoldsledelse vektlegger flere viktige aspekter ved hva god ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser innebærer i praksis. I dag brukes begrepet vanligvis for å referere til en forretningsmessig og

instrumentell tilnærming til ledelse som er basert på en antakelse om at en mangfoldig arbeidskraft kan gi bedriften merverdi og øke dens konkurransekraft (Sandal, 2015). En studie av Sandal og kollegaer (2013) som hadde som mål å identifisere kjennetegn ved god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser, fant at engasjerte og aktive ledere er et gjennomgående tema. Forskerne fant at oppfattet gode mangfoldsledere viser nulltoleranse for mobbing, forskjellsbehandler ikke innvandrere og norskfødte ansatte, bidrar til at alle ansatte er en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen, griper inn før et problem blir alvorlig, og gir tydelige instruksjoner i forhold til hva som forventes fra hvert individ og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Disse kjennetegn som ble identifisert fanger dermed opp de utfordringene ledere står overfor på flerkulturelle arbeidsplasser, og i denne oppgaven velger vi dermed å oppfatte mangfoldsledelse på denne måten.

Mangfoldsledelse og andre ledelsesteorier. Kjennetegn ved det som kalles for mangfoldsledelse kan også oppfattes å være beskrivende for god ledelse generelt (Sandal et al., 2013). For eksempel finnes det en del likhetstrekk mellom mangfoldsledelse og andre ledelsesteorier. Noen aspekter som vektlegges i mangfoldsledelse - at ledere skal skape jobbengasjement, tillit og respekt, samt ivareta hver enkelt person, være rettferdige, og stimulere til at ansatte deltar i beslutningstakingsprosesser - blir også vektlagt i teoriene om transformasjonsledelse, *Leader-Member Exchange* (LMX) og deltakende ledelse (Diaz-Saenz, 2011; Dolatabadi & Safa, 2011; Northouse, 2013; Somech, 2003). I tillegg har transformasjonsledelse blitt foreslått som effektiv ledelse av kulturelt mangfold (Ashikali & Groeneveld, 2015; Ayoko & Konrad, 2012; Kearney & Gebert, 2009; Lines & Sund, 2016). For eksempel fant en studie at transformerende lederstil kan være fordelaktig for ledelse av mangfold, fordi transformerende lederskap kan skape en inkluderende organisasjonskultur som fremmer ansattes affektive tilknytning (Ashikali & Groeneveld, 2015). Likevel finnes det viktige aspekter ved mangfoldsledelse som ikke blir inkludert i de andre ledelsesteoriene. For eksempel vil det å håndtere mellomgruppe relasjoner og konflikter være viktig i mangfoldsledelse. Siden dette er aspekter som de andre ledelsesteoriene ikke vektlegger, kan det hevdes at det finnes et behov for det som kalles for mangfoldsledelse.

Det har blitt gjennomført lite forskning på god ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser (Chin, Desormaux, & Sawyer, 2016; Sandal et al., 2013). I den grad dette har blitt forsket på, har fokuset vært på et overordnet nivå, altså på organisasjonenes tilnærming til mangfold (van der Zee & Sandal, 2016). Neste del av oppgaven vil gå nærmere inn på disse tilnærmingene, samt gi en gjennomgang av forskning på mangfoldsledelse.

Ulike tilnærminger på organisasjonsnivå. Mangfoldsperspektiver på organisasjonsnivå kan deles inn i to tilnærminger. Den ene tilnærmingen har et mål om å øke produktive arbeidsutfall, mens den andre tilnærmingen har et mål om å ivareta organisasjonsmedlemmenes psykologiske velvære ved å redusere potensielle negative konsekvenser ved mangfold (Jansen et al., 2016; van der Zee & Sandal, 2016). I litteraturen blir disse perspektivene referert til som *Colorful* («fargerik») versus *Color-blind* («fargeblind») (van der Zee & Sandal, 2016), eller *Multiculturalism* («multikulturalisme») versus *Colorblindness* («fargeblindhet») (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008). Organisasjoner som har en fargeblind tilnærming til mangfold hevder at alle individer bør behandles likt og at kulturelle forskjeller bør ignoreres. Organisasjoner som har en multikulturell tilnærming til mangfold hevder derimot at forskjeller mellom kulturelle grupper bør anerkjennes, og oppfatter disse forskjellene som verdifulle for arbeidsprosessen (Jansen et al., 2016; Meeussen, Otten, & Phalet, 2014; Stevens et al., 2008).

Innenfor forskningslitteraturen er det gjort flere forsøk på å identifisere tilnærminger til kulturelt mangfold i organisasjoner (Dass & Parker, 1999; Podsiadlowski et al., 2013; Thomas & Ely, 1996). Ely og Thomas (2001) identifiserte tre mangfoldsperspektiver som hadde forskjellige implikasjoner for hvor godt mennesker fungerte i sine arbeidsgrupper: (1) Integrering- og læringsperspektivet, (2) Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet og (3) Diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet. Integrerings- og læringsperspektivet innebærer at kulturelt mangfold må komme til uttrykk i arbeidsmiljøet, og ifølge dette perspektivet er mangfold en ressurs for læring og adaptiv endring. Det innebærer at innsikt, evner og erfaringer som medlemmer fra ulike kulturer kommer med, brukes til å revaluere organisasjonens primære oppgaver og omdefinere bedriftens markeder, produkter, strategier, og praksiser (Ely & Thomas, 2001). I virksomheter som kjennetegnes av dette perspektivet knyttes mangfold direkte til arbeidsprosesser og ledere legger opp til en arbeidsform som stimulerer ansatte til å fremme synspunkter og bidra med egne erfaringer (Sandal, 2015). Ifølge Ely og Thomas (2001) er tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet basert på en anerkjennelse av at organisasjonens markeder ofte er kulturelt mangfoldige, og ut ifra dette perspektivet bør organisasjonens arbeidsstyrke gjenspeile dette kulturelle mangfoldet for at virksomheten skal få tilgang og legitimitet i markedet og med de ulike gruppene. Virksomheter med dette perspektivet bruker ikke ansattes kulturelle kompetanse, og er opptatt av at deres ansatte skal representere den kulturelle variasjonen som finnes i samfunnet (Ely & Thomas, 2001; Sandal, 2015). Diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet kjennetegnes av en tro på kulturelt mangfoldig arbeidsstyrke som en moralsk plikt for å sikre rettferdighet og

lik behandling av alle i samfunnet. Fokuset er på å sikre like muligheter både i ansettelser og forfremmelser, redusere fordomsfulle holdninger, og eliminere diskriminering (Ely & Thomas, 2001). Virksomheter med dette perspektivet på mangfold kan være opptatt av måltall for antall innvandrere i bedriften og sikring av rettferdige ansettelsesprosesser (Sandal, 2015).

Dass og Parker (1999) argumenterte at organisasjonens tilnærming til mangfold er avhengig av eksterne press, mangfoldstyper og ledernes oppfatninger av mangfold. De hevder at eksterne press og ledernes oppfatninger av mangfold kombineres til ulike organisatoriske tilnærminger til mangfold. Når det finnes et samsvar mellom eksterne press, ledernes oppfatninger og strategiske responser, opplever organisasjoner flere fordeler og mindre kostnader fra deres tilnærming til mangfold. Disse tilnærmingene kan være episodiske, frittstående eller systemiske – mer eller mindre inkorporert i organisasjonens kjerne - avhengig av eksternt press og lederen, og dermed også mer eller mindre effektive (Dass & Parker, 1999). Podsiadlowski og kollegaer (2013) introduserte fem mangfoldsperspektiver ved å evaluere og integrere perspektivene til Ely og Thomas (2001) og Dass og Parker (1999): *Reinforcing Homogeneity*, *Color-Blind*, *Fairness*, *Access*, og *Integration and Learning*. *Reinforcing Homogeneity* perspektivet innebærer å unngå eller avvise en mangfoldig arbeidskraft. Både *Color-Blind* og *Fairness* perspektivene fokuserer på lik og rettferdig behandling. Skilnaden mellom disse to er at førstnevnte ikke vektlegger potensielle forskjeller blant ansatte med ulike kulturelle bakgrunn, mens sistnevnte tilstreber lik og rettferdig behandling gjennom å gi støtte til minoritetsgrupper. *Access* perspektivet ser på mangfold som forretningsstrategi som gir tilgang til mangfoldig kundebase og internasjonale markeder ved å internt gjenspeile organisasjonens eksterne miljø. *Integration and Learning* perspektivet ser på mangfold som fordelaktig ved at den oppfattes som en læringsmulighet både for organisasjonen som helhet og dens ansatte. Disse fem perspektivene ses på som et kontinuum hvor man går fra defensiv til reaktiv til proaktiv, og det er *Integration and Learning* perspektivet som er det mest strategiske perspektivet (Podsiadlowski et al., 2013).

Forskning på mangfoldsledelse. Forskningslitteraturen har vist at de ulike tilnærmingene til kulturelt mangfold organisasjoner kan velge, vil påvirke utfallene av mangfold på arbeidsplassen. Ely og Thomas (2001) fant at arbeidsgrupper med integrerings- og læringsperspektivet på mangfold var høyt fungerende, og at det var kun dette perspektivet som var assosiert med økte prestasjoner tilknyttet mangfold. Integrerings- og læringsperspektivet skapte en mulighet for tverrkulturell læring, og etterfølgende forbedret gruppearbeidet. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet førte derimot til rasebasert bemanningsmønster som førte til spenninger mellom grupper og dermed en reduksjon i læring

og effektivitet, mens for diskrimineringsperspektivet ble det ikke funnet en assosiasjon mellom mangfold og gruppens arbeid (Ely & Thomas, 2001). Videre har forskning funnet at selv om både multikulturalisme og fargeblindhet vektlegger likebehandling ved å motvirke diskriminering, kan disse perspektivene ha ulike effekter på både minoritets- og majoritetsgrupper (Holoien & Shelton, 2012; Jansen et al., 2016; Norton, Sommers, Apfelbaum, Pura & Ariely, 2006; Plaut, Thomas & Goren, 2009). For eksempel, viste Norton og kollegaer (2006) at bruk av fargeblind tilnærming kan føre til dårlige oppgaveprestasjoner og mer negative interaksjoner mellom individer med forskjellig etnisk bakgrunn. Det ble funnet at når individer forsøkte å fremstå som fargeblinde (fordomsfrie) i en interaksjon mellom dem og et individ med en annen kulturell bakgrunn, hadde de dårlige prestasjoner på en oppgave hvor det å forholde seg til etnisitet var viktig. Videre ble de som anvendte en fargeblind tilnærming i interaksjonene også oppfattet som mindre vennlige (Norton et al., 2006). I en annen studie ble det funnet at majoritetsmedlemmer som ble eksponert til en fargeblind ideologi, hadde en tendens til å være mer fordomsfulle i sin interaksjon med minoritetsmedlemmer, og at dette hadde en negativ påvirkning på minoritetsmedlemmenes kognitive prestasjoner på en oppgave (Holoien & Shelton, 2012). Plaut og kollegaer (2009) viste også at perspektivet majoritetsgruppen hadde på mangfold, var assosiert med minoritetsgruppens psykologiske engasjement på arbeidsplassen. Majoritetsgruppens multikulturalisme, dvs. deres toleranse og verdsettelse av mangfold, ble assosiert med høyere engasjement hos minoritetsgruppen, mens majoritetsgruppens fargeblindhet ble assosiert med lavere engasjement (Plaut et al., 2009). Generelt tyder forskning på at en fargeblind tilnærming, sammenlignet med multikulturell tilnærming, vil ha en relativt negativ påvirkning på minoritetsgrupper (Rattan & Ambady, 2013). Studier har også funnet at ideologiene multikulturalisme og fargeblindhet har en påvirkning på mellomgruppe relasjoner (Richeson & Nussbaum, 2004; Vorauer, Gagnon & Sasaki, 2009; Wolsko, Park, Judd & Wittenbrink, 2000). For eksempel ble det vist at eksponering til fargeblind ideologi førte til høyere nivåer av fordommer hos majoritetsgruppen (Richeson & Nussbaum, 2004). I en annen studie ble det funnet at et multikulturelt perspektiv kan derimot tilrettelegge for mer positive og produktive mellomgruppe relasjoner (Vorauer et al., 2009). På en annen side har forskning også vist at både multikulturalisme og fargeblindhet kan være effektive tilnærminger til mangfold (Vorauer et al., 2009; Wolsko, Park & Judd, 2006; Wolsko et al., 2000). Wolsko og kollegaer (2000) fant at en fargeblind tilnærming til mangfold kan føre til positive mellomgruppe relasjoner ved at den reduserer sannsynligheten for bruk av stereotypisk informasjon, mens en multikulturell tilnærming til mangfold kan føre til anerkjennelse av forskjeller og en mer

positiv evaluering av utgruppen. Ifølge Rattan og Ambady (2013) trengs det dermed mer forskning som vil belyse hvorfor studier finner ulike utfall av de to tilnærmingene på mellomgruppe relasjoner.

Videre viser forskning at det finnes forskjeller i minoritets- og majoritetsgruppens støtte for multikulturalisme (Meeussen et al., 2014; Plaut, Garnett, Buffardi & Sanchez-Burks, 2011; Ryan, Hunt, Weible, Peterson & Casas, 2007; Verkuyten, 2005; Wolsko et al., 2006). For eksempel, viste en empirisk studie av Plaut og kollegaer (2011) at majoritetsgruppen kunne assosiere multikulturalisme med eksklusjon. For denne gruppen var multikulturalisme mindre assosiert med selvbildet enn for minoritetsgruppen. Studien viste at grad av majoritetsgruppens støtte for multikulturalisme var påvirket av deres følelse av inkludering, individuelle forskjeller i behov for tilhørighet, og til hvilken grad de oppfattet multikulturalisme som en del av deres selvkonsept. Den samme effekten ble ikke funnet for en fargeblind tilnærming (Plaut et al., 2011). En annen studie som også pekte på viktigheten av inkludering ble gjennomført av Jansen og kolleger (2016). Studien viste at oppfatninger av fargeblind tilnærming til mangfold i organisasjonen var sterkt relatert til jobbtilfredshet og innovasjon for majoritetsgruppen, mens oppfatninger av multikulturell tilnærming til mangfold i organisasjonen hadde samme effekter for minoritetsgruppen, og at inkludering var en medierende faktor (Jansen et al., 2016). Ifølge Jansen og kollegaer (2016) er inkludering dermed en viktig faktor i forhold til arbeidsutfall for minoritets- og majoritetsgrupper, og det er ulike mangfoldstilnærminger som vil fremme inkludering for disse gruppene. Dermed peker forskning på at verken multikulturelt eller fargeblindt perspektiv vil være den ideelle tilnærmingen til mangfold, og at et perspektiv som inkluderer både minoritets- og majoritetsgruppen vil være gunstig (Meeussen et al., 2014; Plaut et al., 2011; Rattan & Ambady, 2013; Stevens et al., 2008). Stevens og kollegaer (2008) beskrev en tilnærming, *All-Inclusive Multiculturalism* (AIM), for dette formålet.

Forskning har videre funnet at organisasjonens tilnærming til mangfold vil påvirke ledernes tilnærming. I en studie som hadde som mål å undersøke hvordan ledernes tilnærminger til mangfold på arbeidsplassen er relatert til mangfoldsperspektiver på organisasjonsnivå, ble det funnet at ledernes verdsettelse av mangfold i egen enhet reflekterte mangfoldstilnærmingen til organisasjonen som helhet (Sandal et al., 2013). Det ble funnet at ledere som utøvde mangfoldsledelse tilhørte ofte organisasjoner med en aktiv og positiv tilnærming til mangfold både når det gjelder forebygging av diskriminering, rekruttering og karriereutvikling. Ifølge Sandal og kollegaer (2013) vil ledere dermed påvirkes og begrenses av organisasjonens prioriteringer. Samtidig som lederlitteraturen viser at kontakt med

nærmeste leder har stor betydning for medarbeidernes trivsel og velvære (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008), finnes det lite empirisk forskning som spesifikt undersøker lederens påvirkning på minoritetsmedlemmer (van der Zee & Sandal, 2016). En studie som har undersøkt dette fant at medlemmer av minoritetsgrupper følte seg mer akseptert i gruppen når deres leder støttet multikulturalisme, mens de følte seg mer ekskludert og opplevde mer relasjonskonflikter når ledere var mer fargeblinde (Meeussen et al., 2014). Forskning har også vist at ledere har en påvirkning på minoritetsgruppens tilknytning til arbeidsplassen (Rupert et al., 2010; Sandal et al., 2013). Rupert og kollegaer (2010) fant at oppgaveorientert ledelse og konformitetspress økte både majoritets- og minoritetsgruppens normative tilknytning til arbeidet. Effekten var likevel høyere for minoritetsgruppen, og dette ble forklart ved at medlemmer i denne gruppen vil være mer motiverte til å møte organisasjonens forventninger for å overkomme lav status og negativ identitet (Rupert et al., 2010). På lik linje fant Sandal og kollegaer (2013) at ulike lederstiler vil påvirke minoritetsgruppens tilknytning til arbeidsplassen. I en studie fant Horverak og kollegaer (2013) også at ledernes personlighetstrekk henger sammen med deres preferanser i ansettelsesprosessen. Det ble funnet at ledere som skåret høyere på fordommer og lavere på emosjonell stabilitet, hadde større sannsynlighet for å ansette mindre kvalifiserte etnisk norske istedenfor mer kvalifiserte innvandrere (Horverak et al., 2013). Disse studiene tyder dermed på at ledernes tilnærming til kulturelt mangfold på arbeidsplassen vil ha en påvirkning på utfall av mangfold. Videre skal det fokuseres på hvordan den enkelte leder forholder seg i den daglige kontakten med medarbeidere på flerkulturelle arbeidsplasser – noe som også er hovedfokuset i denne studien.

Ledelse som akkulturasjon. Forskning på akkulturasjon innen psykologifeltet startet på 1980- og 1990-tallet. En klassisk og mest brukt definisjon av akkulturasjon er: «those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous first-hand contact, with subsequent changes in the original culture patterns of either or both groups» (Redfield, Linton & Herskovits, 1936 ref. i Berry & Sam, 2016 s. 11). Akkulturasjon refererer dermed til alle endringer som oppstår fra kontakt mellom grupper og individer med forskjellige kulturelle bakgrunner. Endringene forekommer både på et kollektivt nivå og et individuelt nivå (Berry, 1990; 1997; Berry & Sam, 2016). På et kollektivt nivå er akkulturasjon en endring i gruppens kultur, for eksempel, i gruppens sosiale struktur, gruppens økonomiske grunnlag eller gruppens politiske organisering. På et individuelt nivå er akkulturasjon en endring i psykologien til et individ - individets atferd og interne

karakteristikk - noe som kalles for *psykologisk akkulturasjon* (Berry, Kim, Minde & Mok 1987; 1990).

Berry (1974; 1990) utviklet en modell for innvandreres psykologiske akkulturasjon. Ifølge modellen kan akkulturasjonsprosessen håndteres forskjellig, og hvordan prosessen håndteres er avhengig av to faktorer: 1) i hvilken grad kulturell identitet og dens vedlikehold er viktig, og 2) i hvilken grad det er viktig å forbli i egen gruppe eller bli involvert i andre kulturelle grupper. Ifølge Berry (1990) finnes det fire akkulturasjonsstrategier: assimilering, separasjon, integrering og marginalisering. Hvilken strategi som velges vil være avhengig av individets evne til å finne en balanse mellom det å kunne ta vare på egen kultur og det å kunne delta i den nye kulturen (Sam, 2009). Assimilering er når individer ikke ønsker å vedlikeholde sin kulturelle identitet og søker heller interaksjoner med individer fra majoritetskulturen. Separasjon innebærer derimot at individer ønsker å vedlikeholde egen kultur og unngår interaksjoner med andre. Integrering er når individer er interesserte både i å vedlikeholde egen kultur og å delta i majoritetskulturen. Når individer er lite interesserte i å vedlikeholde egen kultur og å ha interaksjoner med andre, oppstår marginalisering (Berry, 1997).

Minoritetsgruppens valg av akkulturasjonsstrategi vil være påvirket av vertsamfunnets holdninger og integreringspolitikk (Berry, 1990; Sam, 2009). For å belyse dette, utviklet Bourhis og kollegaer (1997) *Den interaktive akkulturasjonsmodellen* som skisserer mulige oppfatninger majoritetsgruppen kan ha om innvandreres tilpasning. Ifølge Bourhis og kolleger (1997) kan majoritetsgruppens håndtering av akkulturasjonsprosessen være avhengig av to faktorer: 1) hvorvidt de mener det er akseptabelt at innvandrere bevarer sin kulturelle arv, og 2) hvorvidt de mener det er akseptabelt at innvandrere tilpasser seg til majoritetskulturen. Modellen skisserer fem akkulturasjonsforventninger majoritetsgruppen kan ha til innvandreres tilpasning: integrering, assimilering, segregering, eksklusjon og individualisme (Bourhis, Moïse, Perreault & Senécal, 1997; Sam, 2009). Ifølge Bourhis og kollegaer (1997) innebærer integrering at vertsamfunnets medlemmer verdsetter og aksepterer at innvandrere bevarer arvet kultur samtidig som de tar til seg viktige egenskaper ved den nye kulturen. Assimilasjon innebærer at majoritetsgruppen forventer at innvandrere gir avkall på sin kulturelle identitet og tar til seg den nye kulturen. Segregering betegner at majoritetsgruppen aksepterer innvandreres bevaring av sin kulturelle arv, samtidig som de ikke ønsker at innvandrere adopterer vertsamfunnets kultur. Eksklusjon forekommer når majoritetsgruppen ikke ønsker at innvandrere skal integreres i deres kultur, samtidig som de nekter innvandrere å beholde egen kultur. Individualisme innebærer at majoritetsgruppen definerer seg selv og andre som individer heller enn medlemmer av ulike gruppekategorier. Hvorvidt minoritetsmedlemmer

velger å ta vare på egen kultur eller tilpasse seg til majoritetskulturen, blir mindre viktig (Bourhis et al., 1997).

Integrering er den akkulturasjonsstrategien som blir mest påvirket av majoritetsgruppens holdninger, fordi minoritetsgrupper kan kun velge samt lykkes med denne strategien når storsamfunnet er åpen for mangfold (Sam, 2009; Sam & Berry, 2016). Forskning har vist at integrering er den mest foretrukne og adaptive strategien blant innvandrere når de får velge fritt (Kosic, Mannetti & Sam, 2005; Jasinskaja-Lahti, Liebkind, Horenczyk & Schmitz, 2003; Neto, 2002), og at minoritetsgrupper har større sannsynlighet for å velge strategiene separasjon og marginalisering dersom de opplever diskriminering (Barry & Grilo, 2003). På samme måte som majoritetsgruppens holdninger påvirker minoritetsgruppens valg av akkulturasjonsstrategier i samfunnet, kan ledere påvirke eller begrense minoritetsgruppens valg av akkulturasjonsstrategier på arbeidsplassen (Sam, 2009; Sandal et al., 2013). For eksempel kan, ifølge Sam (2009), lederens håndtering av mer eller mindre dagligdagse situasjoner kunne føre til ulike akkulturasjonsformer. Et nytt rammeverk som knytter akkulturasjonsteorien til ledertilnærminger er LIDO-modellen (Sandal et al., 2013). Videre vil oppgaven kort beskrive denne modellen, samt trekke koblinger mellom modellen og andre tilnærminger til mangfold som ble gjennomgått tidligere i oppgaven.

LIDO-modellen. I LIDO-modellen blir akkulturasjon brukt for å forklare hvordan ledere forholder seg til kulturelle møter på arbeidsplassen (Sandal et al., 2013). Ledelse blir i modellen beskrevet langs to dimensjoner: (1) i hvilken grad en leder er opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring, og (2) i hvor stor grad lederen legger til rette for kontakt mellom ansatte fra forskjellige kulturer. Disse to dimensjonene danner fire lederstrategier: assimilasjon, separasjon, laissez-faire og mangfoldsledelse. Ifølge Sandal og kollegaer (2013) karakteriseres lederstrategien assimilasjon ved at lederen er opptatt av at ansatte med utenlandsk bakgrunn tar til seg majoritetsgruppens holdninger, normer og verdier. Kulturforskjeller blir ikke tematisert og lederen behandler alle ansatte likt, uavhengig av deres kulturelle bakgrunn. Ledere som anvender en slik lederstrategi vil sannsynligvis vektlegge konformitet og ansattes faglige kvalifikasjoner, samt være oppgaveorienterte (Sandal et al., 2013; van der Zee & Sandal, 2016). I forhold til tidligere nevnte mangfoldstilnærminger, kan det tenkes at en slik lederstrategi vil være lik en fargeblind tilnærming hvor rettfærdig behandling av alle ansatte vektlegges. Siden konformitetspress vektlegges i lederstrategien assimilasjon, kan det videre tenkes at denne strategien vil ikke legge opp til et inkluderende arbeidsmiljø hvor alle ansatte får anledning til å uttrykke seg ut ifra sine særegenheter.

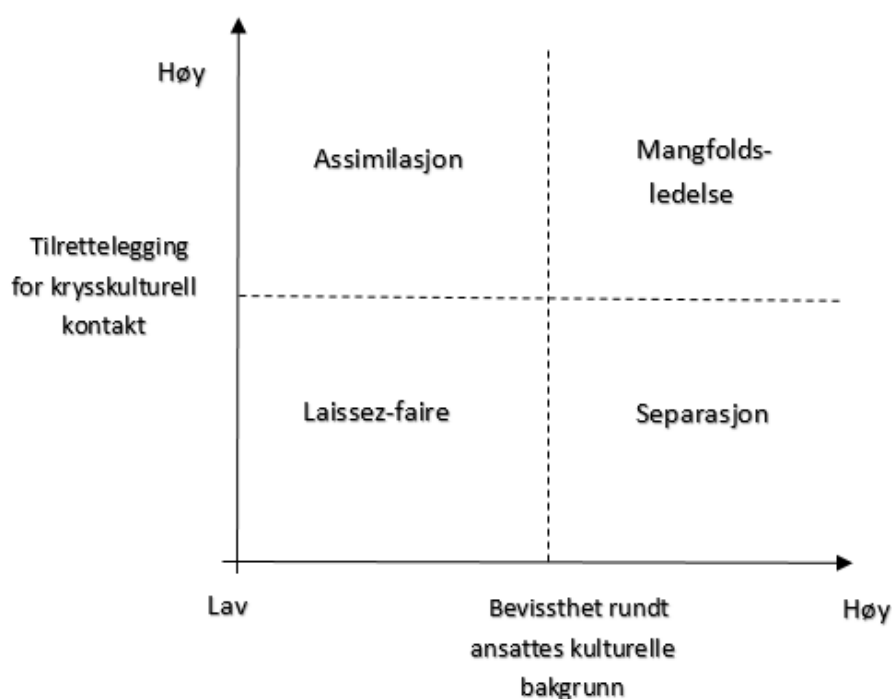
Strategien separasjon karakteriseres ved at ansatte med utenlandsk bakgrunn har andre oppgaver eller arbeider i andre enheter og dermed blir adskilt fra sine norske kolleger (Sandal et al., 2013). Denne lederstrategien medfører dermed mindre kontakt og samarbeid mellom ansatte med ulik etnisk bakgrunn (van der Zee & Sandal, 2016). Ifølge Sandal og kolleger (2013) kan denne lederstrategien bli brukt av ledere som frykter redusert effektivitet grunnet kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Det kan tenkes at strategien separasjon ikke tilrettelegger for et inkluderende arbeidsmiljø, samt at den kan legge opp til dårlige mellomgruppe relasjoner blant ansatte. For eksempel ble det funnet at når individer med ulik kulturell bakgrunn jobbet adskilt i en bedrift, oppsto det spenninger mellom de to gruppene som igjen førte til at ansattes læring og effektivitet ble redusert (Ely & Thomas, 2001).

Ifølge Sandal og kollegaer (2013) er mangfoldsledelse, derimot, en ledelsesform som verdsetter mulige ressurser knyttet til kulturelt mangfold og vektlegger gjensidig respekt og toleranse. En leder som bruker denne ledelsesformen, stimulerer og tilrettelegger for at alle ansatte skal kunne bli en del av fellesskapet. Strategien mangfoldsledelse kan dermed muligens knyttes til tidligere nevnte tilnærminger til mangfold hvor kulturelle forskjeller blir sett på som en verdifull ressurs. Videre kan det dermed tenkes at ledere som anvender strategien mangfoldsledelse, vil tilrettelegge for et inkluderende arbeidsmiljø.

Den siste lederstrategien i LIDO-modellen, laissez-faire, refererer til lederens passive, fraværende eller unnvikende atferd når det gjelder beslutningstaking og forventninger til sine ansatte (Sandal et al., 2013). I modellen er denne lederstrategien dermed i tråd med tidligere forskningslitteratur hvor laissez-faire ledelse blir karakterisert som mangel av tilstedeværelse, involvering, tilbakemelding og belønning fra lederen (Hinkin & Schriesheim, 2008; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007; Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015). Når det gjelder ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser, kan det dermed tenkes at laissez-faire ledere vil være passive ledere som ikke tar tak i de utfordringene som flerkulturelle arbeidsplasser står overfor. Dette kan etterfølgende føre til negative effekter i form av økte nivåer av mellommenneskelige konflikter og lavere jobbtilfredshet blant ansatte (Skogstad et al., 2007; Skogstad, Aasland, Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen, 2014).

En studie som undersøkte de fire lederstrategiene i LIDO-modellen, fant at de ulike lederstrategiene assosieres med forskjellige effekter på organisasjons- og individnivå (Sandal et al., 2013). Det ble funnet at ansatte som beskrev lederen som assimilerende eller laissez-faire, rapporterte lav trivsel, svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen, dårlig relasjon til sin leder, og en stilling som ikke passet deres kvalifikasjoner. Det samme mønsteret ble også vist i sterkere sammenheng for segregerende ledere. Det motsatte ble derimot funnet for

mangfoldsledelse, hvor resultatene viste at ansatte som opplevde denne lederstilen fra sin nærmeste leder, hadde en tendens til å ha bedre forhold til lederen, sterkere affektiv og normativ tilknytning til arbeidsplassen, høyere jobbtilfredshet, samt en stilling som var passende for deres kvalifikasjoner (Sandal et al., 2013). Ifølge Sandal og kollegaer (2013), kan utøvelsen av lederstilene assimilasjon og segregering videre føre til økonomisk tap knyttet til turnover-kostnader for bedrifter. Dette er fordi disse lederstrategiene var negativt forbundet med trivsel og opplevelse av tilhørighet på arbeidsplassen, noe som kan føre til at ansatte velger å søke seg til andre arbeidsgivere.



Figur 1. Leadership in Diverse Organizations (LIDO) modellen.

Lederes holdninger og betydning for ledelse. Forskningslitteraturen har påpekt viktigheten av både ledernes og ansattes holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen (Sandal, Bye & Sjöberg, 2012; Meeussen et al., 2014; Buttner, Lowe & Billings-Harris, 2006; Hofhuis, van der Zee & Otten, 2016; van der Zee et al., 2009; Hofhuis, van der Zee & Otten, 2015; Plaut, 2009; Cox and Blake 1991; Schneider & Northcraft 1999). Spesifikt har det blitt vist at ledernes holdninger til mangfold på arbeidsplassen, altså om ledere oppfatter mangfold som en fordel eller en trussel, er viktig for hvordan de forholder seg til mangfold i deres bedrift (Buttner et al., 2006; Sandal, Bye & Sjöberg, 2012; Hofhuis et al., 2016). I tillegg

hevdes det at effekten av mangfold på arbeidsplassen vil være avhengig av hvorvidt ansatte oppfatter mangfold som noe positivt, eller om de føler seg truet av oppfattet negative effekter av mangfold (van der Zee et al., 2009; Hofhuis et al., 2016; Hofhuis et al., 2015; Plaut, 2009; Cox & Blake 1991; Schneider & Northcraft 1999). Denne delen av oppgaven vil nærmere gjennomgå forskningslitteratur som viser en sammenheng mellom holdninger til kulturelt mangfold, håndtering av mangfold og effekter av mangfold.

Ifølge Meeussen og kolleger (2014) vil ledernes ulike perspektiver på mangfold på arbeidsplassen påvirke hvordan de leder og bruker mangfold. For eksempel fant en studie at ledere som fokuserer på trusler knyttet til mangfold på arbeidsplassen, vil ha større sannsynlighet for å segregere etniske grupper (Sandal, Bye & Sjöberg, 2012). En annen studie undersøkte om det finnes en sammenheng mellom lederstrategiene i LIDO-modellen og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen (Sjöberg, 2011). Resultatene i studien indikerte en sammenheng mellom holdninger og valg av lederstrategier. Spesifikt ble det funnet en sammenheng mellom det å oppfatte mangfold på arbeidsplassen som en kilde til konflikter og kommunikasjonsproblemer, samt en trussel mot personlige karrieremuligheter, og det å holde ansatte med ulik kulturell bakgrunn adskilt på arbeidsplassen (Sjöberg, 2011). I tillegg fant Hofhuis og kollegaer (2016) at rekrutterers holdninger til mangfold på arbeidsplassen påvirket deres vurdering av kandidater med minoritetsbakgrunn i seleksjonsprosessen. Studien viste at det å oppfatte mangfold som fordelaktig for produktivitet, innovasjon og fleksibilitet i organisasjonen, og det å se på individuelle forskjeller som verdifullt og ønskelig, økte rekrutterernes intensjon om å ansette medlemmer fra minoritetsgrupper. Dette igjen førte til preferanse for minoritetsmedlemmer som aktivt uttrykte deres kulturelle bakgrunn. På en annen side, ble det funnet at det å oppfatte mangfold som en kilde til negative utfall førte til en oppfatning av kulturelle forskjeller som noe som bør unngås. Det å aktivt uttrykke sin kulturelle bakgrunn ble dermed oppfattet som en trussel mot det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Rekrutterere med negative holdninger til mangfold foretrakk minoritetsmedlemmer som valgte å ikke uttrykke deres kulturelle bakgrunn, men som heller valgte å assimilere seg til majoritetskulturen i organisasjonen (Hofhuis et al., 2016). Samtidig påpekes det at ledere med positive holdninger til mangfold vil i større grad iverksette aktiviteter for å håndtere mangfold effektivt (Buttner et al., 2006). Ifølge van der Zee og kollegaer (2009) vil positive holdninger til mangfold føre til at individer i større grad er villige til å utveksle viktig og unik informasjon. Individer med positive holdninger til mangfold på arbeidsplassen vil oppfatte tilstedeværelse av den store mengden med informasjon som en verdifull ressurs, mens individer med negative holdninger vil oppleve

dette som ubehagelig (van der Zee et al. 2009). I tillegg har forskningslitteraturen påpekt en sammenheng mellom holdninger til mangfold og mellomgruppe kontakt (Tropp & Bianchi, 2006; Houkamau & Boxall, 2015; Hofhuis et al., 2015). Tropp og Bianchi (2006) fant at majoritetsmedlemmer som verdsatte kulturelt mangfold på arbeidsplassen var mer interessert i å ta kontakt med medlemmer fra en annen gruppe, samt at minoritetsmedlemmer var mer interessert i mellomgruppe kontakt når de oppfattet at majoritetsmedlemmer verdsatte mangfold.

Forskningslitteraturen peker på at det også finnes en sammenheng mellom holdninger til mangfold og effekten av mangfold på arbeidsplassen (Hentschel, Shemla, Wegge & Kearney, 2013; Leung, Maddux, Galinsky & Chiu, 2008; Pless & Maak, 2004; Nakui, Paulus & van der Zee, 2011; Fujimoto, Härtel & Härtel, 2004). Det hevdes at negative stereotypier om utgruppede medlemmer vil påvirke forventninger til effekten av mangfold, og disse forventningene vil igjen sammenfalle med det reelle utfallet av mangfold (van der Zee et al., 2009). I en studie ble det funnet at negative holdninger til mangfold var assosiert med høyere relasjonskonflikter og lavere identifikasjon til grupper (Hentschel et al., 2013). En annen studie indikerte at åpenhet til andre kulturer kan påvirke kreativiteten på oppgaveløsning ved kulturelle møter (Leung et al., 2008). I tillegg hevdes det at ansattes holdninger til kulturelt mangfold kan ha en påvirkning på til hvilken grad minoritetsgrupper føler seg akseptert på arbeidsplassen (Hofhuis et al., 2015). Ifølge Pless og Maak (2004) vil det å oppfatte inkludering i en flerkulturell arbeidsplass som viktig, føre til mer positive effekter av mangfold i organisasjonen. Nakui og kollegaer (2011) fant at positive holdninger til mangfold på arbeidsplassen hadde en fordelaktig påvirkning på oppgaveprestasjoner. Spesifikt ble det funnet at individer som hadde positive holdninger til kulturelt mangfold, genererte flere kreative ideer på en idémyldringsoppgave under samhandling med kulturelt mangfoldige grupper. Fujimoto og kollegaer (2004) viste også at åpenhet til mangfold var positivt relatert til effektiv beslutningstaking, og førte til økt samhandling mellom individer med ulik kulturell bakgrunn. Det ble konkludert at åpenhet til mangfold blant individer, grupper og i organisasjonen, vil føre til positive resultater av mangfold i bedrifter (Fujimoto et al., 2004). Denne gjennomgangen av forskningslitteraturen indikerer at iverksettelse av intervensjoner som fremmer positive holdninger, vil være viktig. I følge Hofhuis og kolleger (2015) kan organisasjoner fremme positive holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen ved å skape et sterk mangfoldsklima.

For at organisasjoner og ledere skal kunne lykkes med å skape et godt flerkulturelt arbeidsmiljø og nyttiggjøre seg av mangfold, må de dermed først forstå og være bevisste over

hvilke holdninger til mangfold som finnes på arbeidsplassen (Hofhuis et al., 2015; van der Zee et al., 2009). Med hensikt til dette utviklet Hofhuis og kollegaer (2015) en skala, Benefits and Threats of Diversity Scale, som måler holdninger til mangfold på arbeidsplassen. I studien ble oppfattet fordeler og trusler ved mangfold på arbeidsplassen kategorisert ved en gjennomgang av eksisterende forskningslitteratur, samt intervjuer av ledere angående deres erfaringer og oppfatninger av mangfold. Dette resulterte i fem oppfattet fordeler og fire oppfattet trusler ved mangfold som kan være rådende på en arbeidsplass. Fordelene som ble funnet var at mangfold kunne bidra til forståelse av mangfoldige grupper i samfunnet, kreativitet, sosialt ansvar, jobbmarked og sosialt miljø. De tre første fordelene ble funnet basert på en gjennomgang av forskningslitteraturen om fordeler ved mangfold, mens de to siste fordelene ble lagt til på bakgrunn av resultatene fra intervjuene. Truslene inkluderte realistisk trussel, symbolsk trussel, mellomgruppe angst, og produktivitetstap (Hofhuis et. al., 2015). De tre første truslene er basert på *Integrated Threat Theory* (ITT) (Stephan & Stephan, 2000) som inkluderer fire typer oppfattet trusler: (1) realistisk trussel, (2) symbolsk trussel, (3) mellomgruppe angst, og (4) negative stereotypier. Oppfatning av disse truslene vil, ifølge Stephan og Stephan (2000) være avhengig av flere faktorer: gruppenes status, kontakt mellom gruppene, kunnskap om utgruppen, styrken av inngruppens identifikasjon, tidligere konfliktnivå mellom gruppene, og oppfattelsen av at tiltak som favoriserer minoritetsgrupper vil ha en negativ påvirkning på egne interesser. Truslene brukes for å predikere holdninger mot utgruppen, og kjernen i teorien er at oppfattet trusler forårsaker fordommer, uansett om truslene er virkelige eller ikke (Stephan & Stephan, 2000). Produktivitetstap, den siste trusselen som ble funnet, er basert på resultatene fra intervjuene. BTDS kan brukes til å oppdage hvilke holdninger til kulturelt mangfold som finnes i organisasjonen, og denne kunnskapen kan igjen benyttes til å utvikle positive holdninger blant ansatte (Hofhuis et al., 2015), samt bedre strategier for mangfoldsledelse på arbeidsplassen (De Mause & Hostager, 2001). BTDS skalaen ble brukt i denne studien, og vil bli nærmere forklart i metoddelen av oppgaven.

Denne studien

Denne studien undersøker sammenhengen mellom holdninger til mangfold på arbeidsplassen og lederstiler. Som vi har vært inne på henspiller akkulturasjon til endringer som oppstår ved møte mellom individer med ulik kulturell bakgrunn (Berry, 1990). Så langt vi vet har forskning i liten grad undersøkt betydningen av akkulturasjon på ledernivå. En modell som ble utviklet til dette formålet, LIDO-modellen, beskriver ledelse langs to dimensjoner. Ledelsesdimensjonene er: i hvilken grad en leder er opptatt av ansattes ulike

kulturelle bakgrunner og erfaringer; og i hvilken grad en leder tilrettelegger for kontakt mellom ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Ulike kombinasjoner av disse to dimensjonene danner fire lederstrategier: assimilasjon; separasjon; laissez-faire; og mangfoldsledelse. Disse reflekterer ulike måter ledere kan forholde seg til kulturelle møter på arbeidsplassen (Sandal et al., 2013). Denne studien undersøker først hvorvidt vi kan identifisere disse to ledelsesdimensjonene i et interaktivt treningsprogram som ble utviklet for ledere på flerkulturelle arbeidsplasser. Beskrivelse av treningsprogrammet kommer i metodedelen.

Videre undersøker vi hvorvidt vi finner sammenhenger mellom ledelsesdimensjonene i treningsprogrammet og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Spesifikt, ble BTDS (Hofhuis et al., 2015) brukt til å måle oppfattet fordeler og trusler ved mangfold. En gjennomgang av faglitteraturen tyder på at det er gjort lite forskning på sammenhengen mellom ledernes holdninger til mangfold og håndtering av mangfold på arbeidsplassen. Studier som har undersøkt dette har funnet at det er en sammenheng (Sandal et al., 2012; Meeussen et al., 2014; Hofhuis et al., 2016), og denne studien vil være et viktig bidrag til denne litteraturen. I tillegg bidrar denne studien med evaluering av treningsprogrammet for første gang.

Ettersom det blir gjennomført en eksplorerende faktoranalyse i den første delen av studien, er det vanskelig å formulere spesifikke hypoteser om sammenhengen mellom ledelsesdimensjoner og holdninger. I samsvar med LIDO-modellen forventer vi å finne to ledelsesdimensjoner. Videre forventer vi å finne en sammenheng mellom disse ledelsesdimensjonene og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Metode

Prosedyre

Data ble hentet fra deltakere i et treningsprogram som ble utviklet i samarbeid mellom forskningsgruppen Society and Workplace Diversity Research Group og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI). Lenken til treningsprogrammet ble lagt ut på IMDI sin nettside, <http://www.imdi.no>. Treningsprogrammet ble markedsført på IMDI sin hjemmeside, gjennom media og via foredrag. I tillegg ble ledere og ansatte på flerkulturelle arbeidsplasser gitt oppfordring til å delta i treningsprogrammet i forbindelse med lederutviklingsprogram og på forskjellige kurs. Vi bidro til innsamling av data gjennom å dele lenken til spørreundersøkelsen på sosiale medier. Ettersom programmet var tilgjengelig for alle, hadde vi ikke kontroll over hvem som deltok, og utvalget vårt er dermed et bekvemmelighetsutvalg.

Datamaterialet besto av alle som oppgav at de gjennomførte treningsprogrammet individuelt og som deltok for første gang. Deltakerne ble innledningsvis informert om at deres svar ville bli brukt videre i forskningsarbeid ved Universitetet i Bergen. Treningsprogrammet var anonymt slik at det ikke var mulig å identifisere enkeltdeltaker gjennom de data som ble samlet inn. Deltakerne kunne gjennomføre programmet når det passet best for dem. Først ble deltakerne bedt om å fylle inn demografisk informasjon, deretter ble treningsprogrammet presentert. Etter treningsprogrammet ble deltakerne spurt om å delta i en utvidet undersøkelse som omfattet Benefits and Threats of Diversity Scale (BTDS). Selv om treningsprogrammet primært var rettet mot ledere, ble deltakerne som ikke var ledere også inkludert. Alle deltakere ble bedt om å forestille seg at de var ledere i de ulike situasjonene i programmet. Treningsprogrammet er tilgjengelig på: <http://www.mangfoldsportalen.no/Bli-en-bedre-leder/>

Utvalg

Det opprinnelige datasettet bestod av 605 respondenter, men vi valgte å inkludere kun de deltakerne som hadde gjennomført minimum syv situasjoner i treningsprogrammet. Det kan ha vært ulike årsaker til frafall i treningsprogrammet. Det endelige utvalget som gjennomførte treningsprogrammet var på 377 respondenter hvor 65.5 % var kvinner og 34.5 % var menn. Deltakernes alder varierte fra 16 til 71 år med et gjennomsnitt på 39.7 år ($SD = 11.34$). Utvalget bestod av personer fra 30 nasjonaliteter hvorav 84,5 % oppgav norsk nasjonalitet, 1.6 % oppgav blandet nasjonalitet, og 12.5 % oppgav annen nasjonalitet enn norsk. Deltakerne ble bedt om å oppgi sin nasjonalitet, men dette kunne tolkes forskjellig. Noen kunne ha tenkt på statsborgerskapet sitt, andre på opprinnelsesland, og andre på opplevd etnisitet. I noen tilfeller oppgav noen av deltakerne to nasjonaliteter; norsk i kombinasjon med en utenlandsk nasjonalitet (for eksempel norsk og iransk eller norsk og pakistansk), som kan indikere at de identifiserer seg med begge nasjonalitetene. Denne gruppen faller under kategorien blandet nasjonalitet. De fleste som deltok i undersøkelsen var enten ledere (38.7 %) eller medarbeidere (40.8 %), men noen av deltakerne var studenter (14.1 %) eller valgte alternativet “annet” (5.3 %). I hele utvalget var det 59.4 % som jobbet i offentlig sektor, 30.2 % som jobbet i privat sektor, og 10.3 % valgte alternativet “ikke aktuelt”.

Totalt 84 personer gikk både gjennom treningsprogrammet og svarte på BTDS skalaen. Dette utvalget besto av 65.5 % kvinner og 34.5 % menn. Deltakernes alder varierte fra 22 til 65 år med en gjennomsnittsalder på 41 år ($SD = 12.16$). Utvalget bestod av 81 % som oppgav norsk nasjonalitet, 2.4 % som oppgav blandet nasjonalitet, og 15.5 % som oppgav annen nasjonalitet enn norsk. Av disse var 48.4 % ledere og 51.2 % var ikke ledere. Når det gjelder spørsmål om hvilken sektor de jobber i, svarte 61.9 % av deltakerne at de

jobbet i offentlig sektor, 26.2 % jobbet i privat sektor, 11.9 % valgte alternativet «ikke aktuelt». Antall ansatte deltakerne hadde ansvar for eller antall ansatte deltakerne jobbet med i samme avdeling varierte fra 0 til 350, med et gjennomsnitt på 39.09 (SD = 66.55). Antall ansatte med annen kulturell bakgrunn enn norsk som deltakerne enten hadde ansvar for eller som deltakerne jobbet med i samme avdeling, varierte fra 0 til 100 med et gjennomsnitt på 10.46 (SD = 18.94). Antall ansatte som ikke hadde norsk som morsmål som deltakerne enten hadde ansvar for eller som deltakerne jobbet med i samme avdeling, varierte også fra 0 til 100 med et gjennomsnitt på 9.30 (SD = 18.18).

Måleinstrument

Treningsprogrammet “Bli en bedre leder”. Treningsprogrammet ble brukt for å undersøke hvorvidt vi finner de to ledelsesdimensjonene som er beskrevet i LIDO-modellen. Dette programmet består av videosituasjoner og løsningsalternativer som kan oppfattes å være utfordrende av ledere som jobber sammen med ansatte med forskjellig etnisk bakgrunn. Treningsprogrammet ble utviklet på norsk for norske ledere basert på det teoretiske rammeverket om akkulturasjon, intervjuer med norske ledere og survey hvor ledere indikerte i hvilken grad de kjente seg igjen i situasjonene. Treningsprogrammet består av ti videosituasjoner. Etter å ha sett på hver situasjon, fikk deltakerne presentert beskrivelser av fire eller tre forskjellige måter de kunne håndtere situasjonen på. Hver av disse beskrivelsene var utformet for å representere en av fire lederstrategier (assimilasjon, separasjon, laissez-faire eller mangfoldsledelse). I hver situasjon rangerte deltakerne først sannsynligheten for at de ville ha handlet på en spesifikk måte på en skala fra 1 (helt usannsynlig) til 5 (helt sannsynlig), og det var dataene fra denne delen som ble brukt i våre analyser. Deretter måtte deltakerne velge hvilken løsning de hadde foretrukket for hver situasjon. Alle situasjonene var preget av at lederne måtte forholde seg til personer med ulik kulturell bakgrunn. For eksempel, i en av situasjonene måtte deltakerne vurdere hva de ville gjort i en situasjon hvor de får klager fra sine norske ansatte som opplever det forstyrrende og ubehagelig når ansatte med annen etnisk bakgrunn danner små grupper og snakker et språk som de ikke forstår. Svaralternativene var: 1. ‘Jeg svarer at jeg synes at det må være lov å snakke sammen på sitt eget morsmål, men gir samtidig klar beskjed om at alle ansatte må unngå å forstyrre hverandre uansett hvilket språk de bruker’; 2. ‘Jeg formidler til alle ansatte at på arbeidsplassen skal man kun bruke ett språk og det er norsk’; 3. ‘Så lenge det ikke påvirker produktiviteten, gjør jeg ingenting’; eller 4. ‘For å forhindre denne situasjonen i fremtiden, ansetter jeg heretter kun personer som snakker flytende norsk’. Se Appendiks A for en

oversikt over alle situasjonene. For hver situasjon er svaralternativene markert med en bokstav som står for hvilken lederstil de representerer.

Benefits and threats of diversity scale (BTDS). For å måle holdninger til mangfold på arbeidsplassen ble BTDS (Hofhuis, 2012) brukt. Skalaen består av 36 påstander som måler dimensjoner av oppfattet fordeler og trusler ved kulturelt mangfold på arbeidsplassen (f.eks. ‘gjør oss mer nyskapende’ eller ‘fører til ubehagelige situasjoner’). Disse positive eller negative uttalelsene er fordelt likt på ni subskalaer som hver består av fire utsagn.

Subskalaene er delt i fordeler og trusler, der fordelene er: 1) forstå mangfoldige grupper i samfunnet; 2) innovasjon; 3) organisasjonens omdømme; 4) arbeidsmarked; og 5) sosialt miljø. Truslene er: 6) realistisk trussel; 7) symbolsk trussel; 8) mellomgruppe angst; og 9) produktivitetstap. *Forstå mangfoldige grupper i samfunnet* refererer til kunnskap om eksterne aktører, altså at mangfoldig arbeidskraft gir tilgang til minoritetsgrupper i samfunnet.

Innovasjon refererer til økt fleksibilitet, kreativitet og innovasjon i organisasjonen.

Organisasjonens omdømme refererer til organisasjonens image som en sosialt ansvarlig organisasjon som gir like muligheter til alle kulturelle grupper og er med på å redusere diskriminering ved å ha en mangfoldig arbeidskraft. *Arbeidsmarked* dimensjonen refererer til at kulturelt mangfold kan være fordelaktig for organisasjonen i forhold til rekruttering da den gir tilgang til et større antall potensielle kandidater. *Sosialt miljø* refererer til at kulturelt mangfold på arbeidsplassen kan ha positiv påvirkning på sosiale interaksjoner og gi et triveligere arbeidsmiljø. *Realistisk trussel* på arbeidsplassen inkluderer forventet negative effekter for ens karriere, status, makt eller påvirkning. *Symbolsk trussel* på arbeidsplassen vil kunne vises som motstand mot kulturell endring. *Mellomgruppe angst* kan manifestere seg som ansattes motvilje til å samhandle eller gi tilbakemelding til kollegaer med annen kulturell bakgrunn, mens *Produktivitetstap* refererer til oppfattet potensiell tap av teameffektivitet som et resultat av mangfold på arbeidsplassen (Hofhuis et al., 2015). Svaralternativene på hver uttalelse var rangert fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Ifølge Hofhuis og kollegaer (2015) har BTDS to fordeler i forhold til andre instrumenter som også måler holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Andre instrumenter som undersøker holdninger til mangfold, gjør dette bare på en dimensjon – fra positiv til negativ. BTDS, derimot, skiller mellom oppfattet fordeler og trusler ved mangfold på separate dimensjoner. Dette er viktig fordi mangfold kan føre til både positive og negative utfall samtidig, og ansatte kan oppfatte begge disse sidene og dermed ikke være for eller mot mangfold men heller ha et mer nyansert syn. Den andre fordelen er at BTDS muliggjør for forskere å undersøke forskjellige typer konkrete fordeler eller trusler som ansatte kan oppfatte. BTDS genererer dermed mye mer detaljert

informasjon som øker dens praktiske anvendbarhet (Hofhuis et al., 2015). Se Appendiks B og C for en oversikt over BTDS skalaen i norsk og engelsk versjon.

Reliabiliteten til subskalaene framgår av Tabell 1. Resultatene viste at samtlige skalaer med unntak av én, hadde akseptabel indre konsistens. Cronbachs alpha koeffisienten for subskalaen «arbeidsmarked» kan anses som noe lav, men ifølge Pallant (2013) er Cronbachs alphaverdier sensitive for antall testledd i en skala, noe som kan føre til en lav Cronbachs alpha koeffisient i skalaer med mindre enn ti testledd. Subskalaene som ble undersøkt hadde fire testledd hver, og i slike tilfeller vil det være hensiktsmessig å se på gjennomsnittet for inter-item korrelasjonene. Ifølge Briggs og Cheek (1986 ref. i Pallant, 2013) ligger den optimale rekkevidden for disse verdiene på .2 til .4. Reliabilitetstesten viste at gjennomsnittet for inter-item korrelasjonene i subskalaen «arbeidsmarked» er .34, noe som indikerer god indre konsistens også for denne subskalaen. I likhet med andre studier viser resultatene at BTDS har en god indre konsistens (Hofhuis, 2015; Sjöberg, 2011).

Tabell 1. Reliabilitetsanalyser av subskalaer i BTDS

Subskalaer	α
Fordeler	
Forstå mangfoldige grupper	.89
Innovasjon	.87
Omdømme	.83
Arbeidsmarked	.68
Sosialt miljø	.86
Trusler	
Realistisk trussel	.89
Symbolsk trussel	.73
Angst mellom grupper	.83
Produktivitetstap	.82

Note. Hver skala besto av 4 elementer. α = cronbachs alpha

All statistisk analyse og datahåndtering ble utført ved hjelp av statistiskprogrammet IBM SPSS 23 (Pallant, 2013). Dette inkluderer deskriptiv statistikk, transformering av variabler, reliabilitetstester, faktoranalyse og pearson produkt-moment korrelasjon.

Resultater

Faktoranalyse

Prinsipal komponent analyse (PCA) med varimax rotasjon ble gjennomført på de 39 testleddene som utgjør treningsprogrammet. Egnetheten av dataene ble undersøkt før PCA ble gjennomført. En nærmere observasjon av korrelasjonsmatrisen viste tilstedeværelsen av koeffisienter på .30 og over. Kaiser-Meyer-Olkin verdien var .72, og dermed var høyere enn den anbefalte verdien på .60. Bartlett's test for sfæriskhet støttet faktorabilitet av korrelasjonsmatrisen ved å være statistisk signifikant ($p < .01$). Faktoranalysen viste tilstedeværelsen av tolv komponenter med egenverdier over 1 som forklarte totalt 58.5% av variansen. En inspeksjon av skreddiagrammet viste et tydelig knekk etter den fjerde komponenten og en mindre knekk etter den andre komponenten. Basert på resultatene fra skreddiagrammet, ble det kjørt analyser både med fire og to faktorer. Ut i fra tolkbarheten av resultatene ble det valgt en løsning med to faktorer som representerte to ledelsesdimensjoner. Den ene dimensjonen (Laissez-Faire vs. Mangfoldsledelse) gikk fra passiv til aktiv og innebærer i hvilken grad en leder er opptatt av å bruke ressursene i mangfold, og eksempler på svaralternativer som ladet høyt på denne faktoren er: «Jeg mener at deres diskusjon ikke angår meg og lar dem være i fred»; «Så lenge jeg ikke får klager fra kunden gjør jeg ingenting»; «Jeg lar dem ordne opp selv»; «Jeg inviterer begge konsulentene til et møte for å snakke om hvordan de samarbeider når de er hos kunden og hva de eventuelt kan gjøre annerledes»; og «Jeg snakker med begge to og diskuterer hvordan de kan få til å samarbeide godt på tross av konflikten i hjemlandet.» Den andre dimensjonen (Assimilasjon/Separasjon) innebærer i hvor stor grad en leder er opptatt av konformitetspress og det å skille grupper med ulik etnisk bakgrunn, og eksempler på svaralternativer som ladet høyt på denne er: «Jeg formidler til alle ansatte at på arbeidsplassen skal man kun bruke ett språk og det er norsk»; «Jeg ber henne tilpasse seg avdelingens rytme og behov»; «Jeg tar en alvorlig prat med henne. Jeg sier at dersom den skriftlige norsken hennes ikke forbedrer seg, må hun bytte til en stilling som innebærer mindre kontakt med eksterne samarbeidspartnere»; «Jeg kaller inn mannen til et møte og gir uttrykk for at jeg er opprørt og ikke aksepterer denne typen atferd. Jeg ber ham vurdere hvorvidt han passer inn på arbeidsplassen»; og «Jeg sier at det ikke er anledning for religionsutøvelse på arbeidsplassen».

De fleste variablene ladet betydelig på en komponent, men det ble funnet noen problematiske variabler (sit10altA, sit8altS, sit10altS, sit4altS, sit10altM, sit6altL, sit7altM, sit5altS, sit7altS, sit9altM, sit5altM). Noen variabler hadde lave ladninger som kan indikere at disse variablene ikke passet godt sammen med de andre elementene i komponenten (Pallant,

2013). Høye ladninger reflekterer høyere grad av relasjon mellom variablene og faktoren (Tabachnick & Fidell, 2014). Det ble også funnet variabler som ladet betydelig på feil faktor eller som ladet betydelig på begge faktorene. Det at variabler ladet betydelig på to faktorer reflekterte deres påvirkning på begge faktorene, noe som kunne ha bidratt til tvetydighet i fortolkningen. (Tabachnick & Fidell, 2014). Ut i fra disse resultatene ble det vurdert hvilke variabler som bør fjernes fra datasettet for å forbedre resultatene. De mest problematiske situasjonene - situasjon 10, 7 og 6 og samtlige svaralternativer fra disse ble fjernet fra datasettet og analysen ble gjentatt. Den endelige roterte løsningen med to faktorer forklarte totalt 19.9% av variansen, hvor faktor 1 bidro med 10.2% og faktor 2 med 9.7%. Tabell 2 viser at begge faktorene hadde noen sterke og noen svakere ladninger. Fortsatt var det fire testledd som ikke ladet slik man kunne forvente. Et svaralternativ som skulle måle separasjon ladet ikke positivt på faktoren Assimilasjon/Separasjon, men ladet positivt på faktoren Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse. Videre var det to svaralternativer som skulle måle mangfoldsledelse som ikke ladet på faktoren Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse, men som ladet negativt på faktoren Assimilasjon/Separasjon. Disse tre ble ikke tatt med da vi regnet ut gjennomsnittsskårer for de to faktorene. Et siste svaralternativ som skulle måle separasjon ladet positivt på begge faktorene, denne ble tatt med i gjennomsnittsskåren for Assimilasjon/Separasjon.

Tabell 2. Faktorstrukturen til lederstiler

Komponenter	Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse	Assimilasjon/Separasjon	h^2
Sit8altM	-.62		.31
Sit2altL	.55		.30
Sit2altM	-.53		.23
Sit8altL	.51		.28
Sit4altL	.50		.25
Sit1altL	.46		.24
Sit5altL	.45		.21
Sit9altL	.44		.19
Sit8altS	.42	.30	.22
Sit3altM	-.34		.07
Sit4altS ^a	.30		.11

Sit1altM	-.30	.04
Sit3altL	.29	.12
Sit5altA	.63	.21
Sit3altS	.54	.24
Sit9altA	.54	.32
Sit3altA	.50	.26
Sit1altS	.49	.21
Sit9altS	.48	.29
Sit5altS	.46	.25
Sit2altA	.41	.13
Sit8altA	.39	.14
Sit4altA	.38	.28
Sit2altS	.36	.06
Sit5altM ^a	-.30	.03
Sit1altA	.21	.10
Sit9altM ^a	-.19	.07

Note. *a* = Testleddet ble ikke inkludert i gjennomsnittsskåren for faktoren. Sit = situasjon; alt = alternativ; A = assimilasjon; S = separasjon; L = laissez-faire; M = mangfoldsledelse. Beskrivelsen av komponentene i Appendiks A. h_2 = kommunalitet.

Ut i fra resultatene fra faktoranalysen ble det regnet ut gjennomsnittsskårer for faktorene Assimilasjon/Separasjon og Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse. Deretter ble reliabiliteten testet for de to skalaene. Reliabilitetstestene viste at begge skalaene hadde akseptabel intern konsistens. Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse hadde en Cronbachs alpha koeffisient på .65, mens skalaen Assimilasjon/Separasjon hadde en Cronbachs alpha koeffisient på .67. Ifølge Pallant (2013) bør Cronbachs alpha koeffisienten ideelt være over .7, men med korte skalaer, som våre, er det vanlig å finne lave Cronbach verdier.

Korrelasjon

Korrelasjoner, Cronbachs alpha, gjennomsnittet og standardavviket for faktorene i treningsprogrammet og skalaene i BTDS er vist i Tabell 3. Ifølge Cohen (1988, ref. i Pallant, 2013) regnes $r = .10$ til $.29$ som liten korrelasjonsstyrke, $r = .30$ til $.49$ regnes som medium korrelasjonsstyrke, og $r = .50$ til 1.0 regnes som sterk korrelasjonsstyrke. Relasjonen mellom oppfattet fordeler og trusler ved mangfold på arbeidsplassen og de to ledelsesdimensjonene

ble undersøkt ved hjelp av Pearson product-moment korrelasjon koeffisienten. Det ble undersøkt korrelasjoner mellom ledelsesdimensjonene Assimilasjon/Separasjon og Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse, og de ni dimensjonene i BTDS. Det ble funnet et medium og signifikant positiv korrelasjon mellom Assimilasjon/Separasjon og variabelen angst mellom grupper. Det ble også funnet et medium og positiv signifikant korrelasjon mellom Assimilasjon/Separasjon og variabelen produktivitetstap. Videre ble det funnet en signifikant og medium positiv korrelasjon mellom Assimilasjon/Separasjon og variabelen realistisk trussel. Analysen viste også en signifikant men lav negativ korrelasjon mellom ledelsesdimensjonen Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse og variabelen forstå mangfoldige grupper i samfunnet.

Tabell 3. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Ledelsesstrategier													
1. Assimilasjon/ Separasjon	2.75	.47	.67										
2. Laissez-faire vs. Mangfold	2.06	.43	.11*	.65									
Fordeler med mangfold													
3. Forstå mangfold	4.12	.93	-.13	-.22*	.89								
4. Innovasjon	4.02	.91	-.10	-.21	.76**	.87							
5. Omdømme	3.96	.78	-.16	-.09	.30**	.42**	.83						
6. Arbeidsmark ed	3.72	.83	.10	.06	-.14	-.13	.12	.68					
7. Sosialt miljø	3.95	.73	-.09	.02	.43**	.54**	.40**	.05	.86				
Trusler med mangfold													
8. Realistisk trussel	1.69	.76	.30**	.06	-.11	-.19	-.20	-.01	-.31**	.89			
9. Symbolsk trussel	2.75	.81	.14	-.20	-.10	.02	.05	.05	-.21	.41**	.73		
10. Angst mellom grupper	2.49	.94	.37**	-.13	-.05	-.21	-.18	-.01	-.45**	.51**	.52**	.83	
11. Produktivitet stap	2.29	.84	.30**	-.10	-.04	-.24*	-.12	-.05	-.29**	.55**	.57**	.79**	.82

Notat. Cronbachs alpha for hver variabel er uthevet og plassert diagonalt i tabellen

* $p < .05$, ** $p < .01$

Postanalyse

Det ble gjennomført en korrelasjonsanalyse hvor sammenhengene mellom de to ledelsesdimensjonene og alle skalaene i BTDS ble undersøkt separat for ledere ($N = 41$) og ikke-ledere ($N = 43$). Resultatene fra korrelasjonsanalysen viste flere signifikante korrelasjoner for ledere, samt én signifikant korrelasjon for ikke-ledere. For ledere ble det funnet signifikante og negative sammenhenger mellom ledelsesdimensjonen Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse og variablene forstå mangfoldige grupper i samfunnet ($r = -.36, p < .05$), innovasjon ($r = -.34, p < .05$) og symbolsk trussel ($r = -.31, p < .05$). Videre ble det for ledere funnet signifikante og positive sammenhenger mellom ledelsesdimensjonen Assimilasjon/Separasjon og variablene angst mellom grupper ($r = .46, p < .01$), realistisk trussel ($r = .32, p < .05$) og produktivitetstap ($r = .46, p < .01$). For gruppen som ikke var ledere, viste analysen en signifikant og negativ sammenheng mellom ledelsesdimensjonen Assimilasjon/Separasjon og variabelen forstå mangfoldige grupper i samfunnet ($r = -.36, p < .05$).

Diskusjon

Det overordnede målet med studien var å undersøke mulig sammenheng mellom holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen og lederstiler. I tråd med våre forventninger ble det funnet to ledelsesdimensjoner, samt at det finnes en sammenheng mellom disse dimensjonene og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Det ble funnet én ledelsesdimensjon som går fra passiv til aktiv og innebærer i hvilken grad en leder er opptatt av å bruke ressursene i mangfold (Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse), og én annen ledelsesdimensjon som innebærer i hvor stor grad en leder er opptatt av konformitetspress og det å holde grupper på arbeidsplassen med ulik kulturell bakgrunn adskilt (Assimilasjon/Separasjon). Det ble også funnet en signifikant positiv sammenheng mellom disse ledelsesdimensjonene. Likevel er det en relativt liten korrelasjon slik at det fortsatt er mulig å snakke om to dimensjoner, og at hver enkelt leder kan dermed skåre ulikt på disse to dimensjonene.

Ledelsesdimensjonene som ble funnet i denne studien skiller seg langs to akser som ikke sammenfaller teoretisk med LIDO-modellen. Det finnes to hovedforskjeller mellom våre funn og sentrale antakelser i LIDO-modellen. For det første, er en antakelse i modellen at det finnes fire forskjellige lederstrategier, mens våre funn indikerer at de to dimensjonene som ble identifisert gir mulighet til mange forskjellige kombinasjoner av lederstrategier. For det andre, antas det i LIDO-modellen at lederstrategiene assimilasjon og separasjon er ganske

forskjellige, mens våre resultater viste en kombinasjon av disse to lederstrategiene. Ifølge modellen kjennetegnes strategien assimilasjon av at faglige kvalifikasjoner vektlegges og kulturelle forskjeller ikke blir tematisert, mens strategien separasjon kjennetegnes ved at ledere separerer ansatte med ulik kulturell bakgrunn grunnet frykt for at kulturelt mangfold kan føre til redusert produktivitet (Sandal et al., 2013). I LIDO-modellen blir det dermed skapt et skille mellom disse strategiene ved at kun strategien separasjon kan relateres til oppfattet trussel. En mulig forklaring på hvorfor vi finner en kombinasjon av lederstrategiene assimilasjon og separasjon kan være at deltakerne ikke oppfatter et klart skille mellom disse to strategiene i treningsprogrammet. En kombinasjon av lederstrategiene assimilasjon og separasjon har også blitt vist i en annen studie hvor de fire lederstrategiene i LIDO-modellen ble undersøkt (Huynh, 2014). Det kan tyde på at assimilasjon og separasjon blir oppfattet som ganske like lederstrategier, noe som kan føre til at deltakere som har en tendens til å velge lederstrategien assimilasjon også velger lederstrategien separasjon. For eksempel fant en studie at både ledere som vektlegger strategien assimilasjon og ledere som vektlegger strategien separasjon, opplever mangfold som en trussel mot produktivitet og et godt psykososialt arbeidsmiljø (Sandal et al., 2012). Felles for disse lederstrategiene blir dermed en oppfatning av kulturelt mangfold som en trussel – et fellestrekk som ikke sammenfaller teoretisk med beskrivelsene av lederstrategiene i LIDO-modellen.

I den andre delen av studien ble det, ved hjelp av BTDS (Hofhuis et al., 2015), undersøkt sammenhenger mellom de to ledelsesdimensjonene og holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen. I samsvar med andre studier ble BTDS bekreftet som en reliabel skala (Hofhuis et al., 2015; Sjöberg, 2011). Vi kan ikke si noe om kausalitet ut i fra vår undersøkelse, men i tråd med forskningslitteraturen (Sandal et al., 2012; Meeusen et al., 2014; van der Zee et al., 2009; Hofhuis et al., 2016; Sjöberg, 2011; Tropp & Bianchi, 2006; Buttner et al., 2006; Houkamau & Boxall, 2015) tyder resultatene i denne studien på at det finnes en sammenheng mellom holdninger og håndtering av mangfold på arbeidsplassen. Det ble ikke funnet sammenhenger mellom de to ledelsesdimensjonene og alle skalaene i BTDS, men det ble funnet en signifikant og positiv sammenheng mellom dimensjonen Assimilasjon/Separasjon og flere subskalaer av oppfattet trusler: realistisk trussel, mellomgruppe angst og produktivitetstap. Spesifikt tyder resultatene på at individer som oppfattet mangfold som en trussel mot deres karrieremuligheter, en kilde til produktivitetstap, samt opplevde negative følelser ved kontakt med mennesker fra en annen kultur på arbeidsplassen, hadde en tendens til å være opptatt av konformitetspress og det å holde grupper med ulik kulturell bakgrunn adskilt. Videre ble det funnet en signifikant og negativ

sammenheng mellom dimensjonen Laissez-Faire vs. Mangfoldsledelse og en subskala av oppfattet fordeler; forstå mangfoldige grupper i samfunnet. Spesifikt kan dette tyde på at individer som oppfattet mangfold på arbeidsplassen som en ressurs, hadde en tendens til å være opptatt av å ha en aktiv tilnærming til bruk av mangfold i motsetning til en passiv tilnærming. Resultatene viste ingen signifikante sammenhenger mellom oppfattet fordeler og dimensjonen Assimilasjon/Separasjon, samt ingen signifikante sammenhenger mellom oppfattet trusler og dimensjonen Laissez-faire vs. Mangfoldsledelse. Denne studien indikerer dermed en sammenheng mellom negative holdninger til mangfold på arbeidsplassen og lederatferd som kjennetegnes av manglende anerkjennelse og utnyttelse av ressursene som finnes i mangfold. Dette funnet er dermed i samsvar med to andre studier som har vist at negative holdninger til mangfold er assosiert med ledernes tendens til å segregere etniske grupper på arbeidsplassen (Sandal et al., 2012; Sjöberg, 2011). I tillegg indikerer våre resultater at det finnes en sammenheng mellom oppfattet fordeler og lederatferd som aktivt bruker ressursene i mangfold. Disse resultatene er dermed i samsvar med forskningslitteratur som har påpekt en sammenheng mellom positive holdninger og effektiv håndtering av mangfold (Buttner et al., 2006).

Metodiske aspekter og videre forskning

Noen svakheter og styrker ved studien har blitt identifisert. I denne studien ble det brukt et interaktivt video-basert treningsprogram. Sammenlignet med vanlige spørreundersøkelser, forventes det at denne metoden vil medføre høyere engasjement blant respondentene (Chapman, Selvarajah & Webster, 1999). Altså at presentering av situasjonene via video vil fange deltakernes oppmerksomhet, samt skape nysgjerrighet og indre interesse. Det kan dermed tenkes at det øker sannsynligheten for at deltakerne gjennomfører undersøkelsen.

Mulige svakheter ved treningsprogrammet kan være en årsak til at vi ikke fant støtte for LIDO-modellen. Utformingen av videosituasjonene og svaralternativene kan ha påvirket resultatene i denne studien, og treningsprogrammet må dermed muligens justeres for at de fire lederstilene skal bli mer tydelige. En mulig utvikling av treningsprogrammet kan innebære at videosituasjonene endres eller at svaralternativene revurderes. En annen mulighet er å introdusere andre eller legge på flere situasjoner. En annen grunn for hvorfor vi ikke fant støtte for LIDO-modellen kan være at det finnes en viss avhengighet i dataene. Deltakerne skulle, etter at de så på en situasjon i treningsprogrammet, vurdere sannsynligheten for at de ville velge de ulike svaralternativene, slik at sannsynligheten de angir for å velge et svaralternativ muligens påvirket sannsynligheten for valg av neste svaralternativ. Dette kan ha

påvirket faktorstrukturen. Videre er treningsprogrammet basert på LIDO-modellen, en modell som har blitt teoretisk tilpasset fra akkulturasjonsteorien til Berry (1990). Fremtidig forskning bør undersøke hvorvidt denne teoretiske adaptasjonen er valid. Denne studien har imidlertid funnet meningsfulle assosiasjoner mellom de to ledelsesdimensjonene og flere skalaer i BTDS, og et slikt resultat er med på å støtte treningsprogrammets validitet.

I treningsprogrammet ble det presentert videosituasjoner som ga ledere og ikke-ledere en mulighet til å leve seg i ulike situasjoner som kan oppleves å være utfordrende på flerkulturelle arbeidsplasser. Det kan tenkes at situasjonene ligner nærmere ledernes erfaring og jobbsituasjon, og at dette kan ha påvirket deres besvarelser. Sammenlignet med de som ikke er ledere, vil ledere sannsynligvis kunne lettere kjenne seg igjen i situasjonene og dermed svare mer i samsvar med hvordan de faktisk ville handlet i virkeligheten. I tillegg viste en postanalyse, som undersøkte sammenhengen mellom holdninger og de to ledelsesdimensjonene separat for ledere og ikke-ledere, flere signifikante assosiasjoner mellom holdninger og de to ledelsesdimensjonene for ledere enn for ikke-ledere. Dette åpner for en mulighet til at det kan være en forskjell i måten ledere og ikke-ledere ville ha håndtert situasjonene på. Dette kan bety at bruk av respondenter som ikke er ledere kan ha påvirket våre resultater, og fremtidig forskning bør muligens ta utgangspunkt i bare ledere. Likevel er det viktig å understreke at det er relativt lite utvalg som er brukt, og studien bør replikeres ved bruk av større utvalg, samt få inn mer systematikk i utvalget for å kunne trekke spesifikke konklusjoner.

Det kan tenkes at to faktorer kunne ha skapt et avvik mellom hva deltakerne oppgav når de gjennomførte treningsprogrammet og hva de faktisk ville ha gjort dersom de ble møtt med de samme situasjonene i det virkelige liv. For det første kan det tenkes at individer velger å håndtere de ulike situasjonene i programmet annerledes når de får tid til å reflektere over dem, enn det de faktisk ville ha gjort i en travel hverdag. For det andre kan selvrapportering både i treningsprogrammet og BTDS føre til sosial ønskverdighet. Det er en tendens til å ikke rapportere ufordelaktig informasjon om seg selv ved å svare i samsvar med hva man oppfatter som sosialt akseptabel atferd (Fisher, 1993), noe som kan føre til at individer velger svaralternativer som gjør at de fremstår i best mulig lys. På en annen side kan det tenkes at respondentene muligens syntes undersøkelsen var interessant, og var motiverte for å få tilbakemelding om hvordan de reflekterer rundt de ulike situasjonene som ble presentert i treningsprogrammet. I tillegg ble respondentene sikret anonymitet. Disse to faktorene kunne dermed bidratt til at respondentene svarte ærlig. Videre forskning som anvender

treningsprogrammet eller BTDS kan understreke at undersøkelsen ikke har et mål om å måle fordommer eller rasisme, noe som kan redusere påvirkningen av sosial ønskerverdighet.

I faglitteraturen hevdes det at valg av lederstil vil være avhengig av kjennetegn ved ansatte og type organisasjon (Thompson & Vecchio, 2009; Grendstad & Strand, 1999; Northouse, 2013). Eksempelvis kan det i organisasjoner med flerkulturelle ansatte som er selvgående og som har høy kompetanse og motivasjon, være optimalt for lederen å holde seg mer i bakgrunnen og gi ansatte mer autonomi. I organisasjoner som har flerkulturelle ansatte med dårlig språkkunnskaper, lav kompetanse, og som ikke er i stand til å utføre arbeidet på egen hånd, kan det derimot være optimalt for lederen å ha en aktiv og dirigerende tilnærming (Thompson & Vecchio, 2009). På samme måte hevdes det at valg av lederstiler vil være avhengig av ledernivå, det vil si at toppledere og mellomledere vil utøve forskjellig lederstil (Jago & Vroom, 1977; Shamir & Howell, 1999; Storvik, 2000; Oshagbemi & Gill, 2004; Bruch & Walter, 2007). Dette argumenteres med at ledere på høyere nivå i organisasjonen forholder seg til en annen type kontekst enn ledere på lavere nivå. Sammenlignet med mellomledere har toppledere mer autoritet til å ta strategiske beslutninger på egenhånd, og de må håndtere mer komplekse og tvetydige oppgaver. Mellomledere på en annen side, er mer begrenset av organisatoriske reguleringer og har gjerne klart definerte arbeidsoppgaver (Bruch & Walter, 2007; Storvik, 2000). Disse variablene har ikke blitt kontrollert i denne studien, og videre forskning bør ta det med i betraktning. Tidligere forskningslitteratur har også påpekt at ledelse må sees på i en samfunnskontekst (House et al., 2004; House et al., 2001, Chin, 2010; Yukl, 2010). Siden denne studien er gjennomført i Norge med hovedsakelig norske respondenter, kan det tenkes at resultatene reflekterer ledelsesdimensjoner i en norsk kontekst. Det hadde dermed vært interessant å undersøke hvorvidt det finnes andre ledelsesdimensjoner i andre kulturer.

Implikasjoner

Våre funn utfordrer LIDO-modellen ved å identifisere ledelsesdimensjoner som ikke sammenfaller med dimensjonene i modellen. Det kan tenkes at en modell som gir mulighet for mange forskjellige kombinasjoner av lederstrategier, representerer en mer fornuftig lederbeskrivelse enn en modell som presenterer kun fire mulige lederstrategier. Videre har denne studien vist at det finnes en sammenheng mellom holdninger og hvordan individer velger å håndtere mangfold på arbeidsplassen. Det kan dermed være fordelaktig for organisasjoner å utvikle positive holdninger til kulturelt mangfold blant ledere og ansatte generelt. Det kan være spesielt viktig for organisasjoner å endre ledernes holdninger til kulturelt mangfold fordi ledere, som det ble nevnt tidligere, er toneangivende for

organisasjonskulturen (Cox & Blake, 1991; Devine et al. 2007; McCuiston, Ross, Wooldridge & Pierce, 2004; Sandal et al., 2013). I tillegg har forskning indikert at ledere med en lederstil som kan knyttes til negative holdninger til kulturelt mangfold på arbeidsplassen, kan ha en negativ påvirkning på ansattes trivsel og tilknytning, samt føre til høyere turnover i organisasjonen (Sandal et al., 2013; Rupert et al., 2010). Samtidig kan det, ut ifra tidligere gjennomgått forskningslitteratur (Buttner et al., 2006; Fujimoto et al., 2004; Leung et al., 2008), tenkes at ledere med positive holdninger til kulturelt mangfold vil være mer effektive til å håndtere mangfold på arbeidsplassen. Organisasjoner kan utvikle positive holdninger til kulturelt mangfold ved å iverksette programmer som reduserer oppfattet trusler av mangfold samt utvikler en mer kompleks forståelse av etnisitet (Murray & Marx, 2013; Linnehan, Chrobot-Mason & Konrad, 2006). Opplæringsprogrammer kan spesifikt innebære å gi informasjon og øke bevissthet rundt problemer knyttet til misforståelser eller feilhåndtering av kulturelt mangfold (Paluck, 2006). Slike programmer kan hjelpe organisasjonsmedlemmene å forstå kulturelle forskjeller og den dynamikken som påvirker interaksjoner mellom individer med ulik kulturell bakgrunn (Ferdman & Brody, 1996). Videre kan opplæringsprogrammer fokusere på å utvikle ledernes evner til å håndtere utfordringer som utspiller seg på flerkulturelle arbeidsplasser, samt skape gode interaksjoner mellom ansatte med ulik kulturell bakgrunn (Paluck, 2006). Målet er å utvikle ledernes kommunikasjonsevner og deres evner til å lytte samt håndtere konflikter på en konstruktiv måte. Det kan også tenkes at det å gjøre strategiske valg for å rekruttere ledere som ser på kulturelt mangfold som ressurs vil være fordelaktig.

Konklusjon

Oppsummert bidrar denne studien til kunnskap om ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser ved å undersøke sammenhengen mellom holdninger til kulturelt mangfold og lederstiler. Resultatene i studien indikerer at det finnes en sammenheng mellom ledelsesdimensjoner og oppfattet fordeler og trusler ved kulturelt mangfold. Det ble funnet en sammenheng mellom oppfattet trusler og fokus på konformitetspress samt det å skille ansatte med ulik etnisk bakgrunn, og en sammenheng mellom oppfattet fordeler og aktiv bruk av ressursene som finnes i mangfold. Resultatene tyder dermed på at holdninger til kulturelt mangfold vil ha en betydning i forhold til håndtering av mangfold på arbeidsplassen. Vi håper dermed at denne studien vil stimulere til videre forskning på relasjonen mellom lederes holdninger til mangfold og lederstiler.

Referanseliste

- Aase, O., & Glasø, L. (2009). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 3-12.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Aykan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. I Kim, U., Yang, K. S., & Hwang, K. K. (Red.), *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context* (s. 445-466). New York: Springer. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-28662-4_20.
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724.
- Barry, D. T., & Grilo, C. M. (2003). Cultural, self-esteem, and demographic correlates of perception of personal and group discrimination among East Asian immigrants. *American Journal of Orthopsychiatry*, 73(2), 223-229. DOI: 10.1037/0002-9432.73.2.223
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative science quarterly*, 46(3), 379-413.
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: Anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 165-195.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615. doi:10.1037/0021-9010.92.3.595

- Berry, J. W. (1974). Psychological Aspects of Cultural Pluralism: Unity and Identity Reconsidered. *Topics in Culture learning*, 2, 17-22.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied psychology: An International Review*, 46(1), 5-68.
- Berry, J. W. (1990). Psychology of Acculturation. I Jahoda, G., Triandis, H. C., Kağıtçıbaşı Ç., Berry, J., Draguns, J. G., Cole, M. *Cross-Cultural Perspectives*. (s. 201-234). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative Studies of Acculturative Stress. *The International Migration Review*, 21(3), 491-511.
- Berry J. W. & Sam D. L. (2016). Introduction. I Sam D. L. & Berry J. W. (Red.), *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. (s. 1-7). Doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316219218>
- Berry J. W., & Sam D. L. (2016). Theoretical perspectives. I Sam D. L. & Berry J. W. (Red.), *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. (s. 11-29). Doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316219218>
- Bjørkelo, B., & Bye, H. H. (2013). Ledelse av mangfold i politiet. *Lensmannsbladet*.
- Bourhis, R. Y., Moise, L. C., Perreault, S., & Senecal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International journal of psychology*, 32(6), s. 369-386.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710-726. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730710835452>
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2006). The influence of organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities. *Journal of Managerial Issues*, 356-371
- Carmeli, A., Cohen-Meitar, R., & Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 41(2), 75-90.
- Chapman, P., Selvarajah, S., & Webster, J. (1999, Januar). Engagement in multimedia training systems. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 1, s. 9). Doi: [10.1109/HICSS.1999.772808](https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772808)

- Chin, J. L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 65(3), 150-156. doi:10.1037/a0018716
- Chin, J. L., Desormeaux, L., & Sawyer, K. (2016). Making way for paradigms of diversity leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 49-71.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689. doi: 10.1177/1059601113509835
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour: The mediating role of learning goal orientation. *Personnel Review*, 39(2), 242-258.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management journal*, 34(4), 827-847.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management journal*, 48(6), 1107-1123.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33-51
- De Vroome, T., & Verkuyten, M. (2015). Labour market participation and immigrants' acculturation. I Otten, S., van der Zee, K., & Brewer, B. M. (Red.), *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work* (s. 12-28). New York: Psychology Press. Retrieved from https://books.google.no/books?id=r-pTBAAQBAJ&pg=PA15&lpg=PA15&dq=Heath+%26+Roberts,+2006&source=bl&ots=D4sPRBzKEz&sig=5AkiY8JeAq5SMXOrwuSllAGcGsU&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwiD_8iq9MPQAhXFhiwKHWZZDGYQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Heath%20%26%20Roberts%2C%202006&f=false.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N., & Devine, A. (2007). Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, 19(2), 120-132.

doi:10.1108/09596110710729238

- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. I Bryman, A. Collinson, D. Grint, K. Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 299-310). London: Sage.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. I Brannick, M. T., Salas, E., Prince, C. (Red.) *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. New York: Psychology Press. Hentet fra:
https://books.google.no/books?id=ZZB5AgAAQBAJ&pg=PT36&lpg=PT36&dq=Nieva,+Fleishman,+%26+Rieck,+1978&source=bl&ots=CdmKBfy7tr&sig=edRbuc39CUNcD4bYC_hBNdIkELw&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjPgcPn5d3QAhULFywKHU0ZA3AQ6AEIJTAB#v=onepage&q=Nieva%2C%20Fleishman%2C%20%26%20Rieck%2C%201978&f=false
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 163-187.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2011). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9, 31-42.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative science quarterly*, 47(3), 507-533.
- Efraty, D., & Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105-112.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. (2. utg., s. 207-227). Oslo: Fagbokforlaget.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

- Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and valuing diversity challenges to public managers in the 21st century. *Public Personnel Management*, 42(2), 107-122.
doi:10.1177/0091026013487048
- Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. I Ferdman, M. B. & Deane, B. R. (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 3-54). San Francisco: John Wiley & Sons. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bergen-ebooks/reader.action?docID=1568418>
- Ferdman, B. M., & Brody, S. E. (1996). Models of diversity training. *Handbook of intercultural training*, 2, 282-303. Hentet fra http://bernardoferdman.org/Articles/Ferdman_Brody1996_models_of_div_training.pdf
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), 303-315.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Härtel, G. F. (2004). A field test of the diversity-openness moderator model in newly formed groups: Openness to diversity affects group decision effectiveness and interaction patterns. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(4), 4-16.
- Gallegos, P. V. (2013). The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility. I Ferdman, B. M. & Deane, B. R. (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 177-202). San Francisco: John Wiley & Sons. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bergen-ebooks/reader.action?docID=1568418>
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M., & Huang, J. (2012). Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4).

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management journal*, 33(1), 64-86.
- Grendstad, G., & Strand, T. (1999). Organizational types and leadership roles. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 385-403. [doi:10.1016/S0956-5221\(98\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00023-2)
- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), 209-219.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Lucas, J. A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and Affirmative Action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 536-544.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61. DOI: 10.1177/104649641247072
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. DOI: 10.1037/a0012875
- Hirsh, E., & Lyons, C. J. (2010). Perceiving discrimination on the job: legal consciousness, workplace context, and the construction of race discrimination. *Law & Society Review*, 44(2), 269-298.
- Hofhuis, J. (2012). *Dealing with differences: managing the benefits and threats of cultural diversity in the workplace* (Doctoral dissertation, University of Groningen).
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177-201. DOI 10.1007/s11135-013-9981-7
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2016). Dealing with differences: the impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1319-1339. DOI: 10.1080/09585192.2015.1072100
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Journal of management*, 1(2), 81-99.

- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Holoien, D. S., & Shelton, J. N. (2012). You deplete me: The cognitive costs of colorblindness on ethnic minorities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(2), 562-565.
- Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 395-403.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1998). Diversity leadership: A mandate for the 21st century workforce. *Journal of Leadership Studies*, 5(3).
- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Bye, H. H., & Pallesen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 267-275.
- Houkamau, C., & Boxall, P. (2015). Attitudes to other ethnicities among New Zealand workers. *Cross Cultural Management*, 22(3), 431-446. DOI 10.1108/CCM-10-2013-0155
- House, R., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Red.). (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 489-505.
- Hur, Y. (2012). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 149-164. doi:10.1177/0020852312467613
- Huynh, V. T. (2014). *Leadership in Diversity Organizations, and Immigrants' Organizational Commitment and Subjective General Health* (Hovedoppgave). Universitetet i Bergen.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.

- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93. doi:10.1111/jasp.12332
- Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., Horenczyk, G., & Schmitz, P. (2003). The interactive nature of acculturation: Perceived discrimination, acculturation attitudes and stress among young ethnic repatriates in Finland, Israel and Germany. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(1), 79-97.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131-145. doi:10.1016/0030-5073(77)90024-1
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (Red.). (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic* (2 ed.). London: CIPD House.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89. doi:10.1037/a0013077
- Kosic, A., Mannetti, L., & Sam, D. L. (2005). The role of majority attitudes towards out-group in the perception of the acculturation strategies of immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(3), 273-288.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Leck, J. D., Saunders, D. M., & Charbonneau, M. (1996). Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 79-89.

- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: the when and how. *American Psychologist*, 63(3), 169-181. DOI: 10.1037/0003-066X.63.3.16
- Linnehan, F., Chrobot-Mason, D., & Konrad, A. M. (2006). Diversity attitudes and norms: The role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 419-442.
- Lines, R., & Sund, B. (2016). Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning. *Beta*, 30(1), 42-63. doi:10.18261/issn.1504-3134-2016-01-03
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*: McGraw-Hill.
- Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.09.003
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- McCuiston, V. E., Wooldridge, B. R., & Pierce, C. K. (2004). Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 73-92. doi:10.1108/01437730410512787
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 629-644. doi:10.1177/1368430214525809
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353. doi:10.1093/sw/45.4.339
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

- Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157. doi:1080/13668800220146346
- Morrison, A. M., & von Glinow, M. A. (1990). Woman and minorities in management. *American Psychological association*, 45(2), 200-208.
- Murray, K. E., & Marx, D. M. (2013). Attitudes toward unauthorized immigrants, authorized immigrants, and refugees. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 19(3), 332-341. DOI: 10.1037/a0030812
- Nakui, T., Paulus, P. B., & van der Zee, K. I. (2011). The Role of Attitudes in Reactions Toward Diversity in Workgroups1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(10), 2327-2351.
- Neto, F. (2002). Acculturation strategies among adolescents from immigrant families in Portugal. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(1), 17-38.
- Nekby, L., & Rödin, M. (2010). Acculturation identity and employment among second and middle generation immigrants. *Journal of Economic Psychology*, 31(1), 35-50. doi:10.1016/j.joep.2009.09.001
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. I B. M. Ferdman & B. R. Deane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 330-363). San Francisco: John Wiley & Sons. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bergen-ebooks/reader.action?docID=1568418>.
- Nordhaug, I. W., & Nordhaug, O. (2004). Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv. Retrieved from <http://www.magma.no/omstilling-til-et-mangfoldig-arbeidsliv>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. utg.). London: Sage Publications.
- Norton, M. I., Sommers, S. R., Apfelbaum, E. P., Pura, N., & Ariely, D. (2006). Color blindness and interracial interaction playing the political correctness game. *Psychological Science*, 17(11), 949-953.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Suarterly*, 21-37.
- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2004). Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 93-106. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410512796>
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual* (5. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill Education.

- Paluck, E. L. (2006). Diversity training and intergroup contact: A call to action research. *Journal of Social Issues*, 62(3), 577-595. DOI: 10.1111/j.1540-4560.2006.00474.x
- Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376-389.
- Parvis, L. (2003). Diversity and effective leadership in multicultural workplace. *Journal of Environmental Health*, 65(7).
- Pitts, D. W. (2007). Implementation of diversity management programs in public organizations: Lessons from policy implementation research. *Intl Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1573-1590.
- Plaut, V. C. (2010). Diversity science: Why and how difference makes a difference. *Psychological Inquiry*, 21(2), 77-99.
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and Whites' reactions to multiculturalism. *Journal of personality and social psychology*, 101(2), 337-353. doi:10.1037/a0022832
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444-446.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Prince, C. (Red.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. New York: Psychology Press. Retrieved from https://books.google.no/books?id=ZZB5AgAAQBAJ&pg=PT36&lpg=PT36&dq=Nieva,+Fleishman,+%26+Rieck,+1978&source=bl&ots=CdmKBfy7tr&sig=edRbuc39CUNcD4bYC_hBNdIkELw&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjPgcPn5d3QAhULFywKHU0ZA3AQ6AEIJTAB#v=onepage&q=Nieva%2C%20Fleishman%2C%20%26%20Rieck%2C%201978&f=false.
- Rattan, A., & Ambady, N. (2013). Diversity ideologies and intergroup relations: An examination of colorblindness and multiculturalism. *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 12-21. doi:10.1002/ejsp.1892

- Regjeringen. (2016, 17. oktober). Få asylsøkere i 2016. Hentet 28. august 2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fa-asylsokere-i-2016/id2516147/>
- Richeson, J. A., & Nussbaum, R. J. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 417-423.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rise, J. (2009). En sosialpsykologisk analyse. In G. M. Sandal (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler* (s. 63-78). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rupert, J., Jehn, K. A., van Engen, M. L., & de Reuver, R. S. (2010). Commitment of cultural minorities in organizations: Effects of leadership and pressure to conform. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 25-37.
- Ryan, C. S., Hunt, J. S., Weible, J. A., Peterson, C. R., & Casas, J. F. (2007). Multicultural and colorblind ideology, stereotypes, and ethnocentrism among Black and White Americans. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 617-637.
doi:10.1177/1368430207084105
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Sam, D. L. (2009). Akkulturasjon i flerkulturelle arbeidsmiljøer. I Sandal, G. M. (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler*. (s. 47-61). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sam D. L., & Berry J. W. (2016). *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*.
Doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316219218>
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M. (2015). Kulturell mangfoldsledelse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 115-129). Oslo: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., & Markova, V. (2013). *"Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen*, Universitetet i Bergen. Hentet fra

http://evaluering.nb.no/eval-utlevering/innhold/URN:NBN:no-nb_overfordokument_7468_Eval_0/pdf

- Schneider, K. T., Hitlan, R. T., & Radhakrishnan, P. (2000). An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 3-12.
- Schneider, S. K., & Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3).
- Schwartz, S. H. (2009). Kulturekke verdier i arbeidslivet. I G. M. Sandal (Red.), *Kulturelt manifold på arbeidsplassen* (s. 29-46). Bergen: Fagbokforlaget.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Sjöberg, P. (2011). *Management Strategies in Culturally Diverse Workplaces: The Diversity Management Scenario Questionnaire* (Hovedoppgave). Universitetet i Bergen.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. DOI: 10.1027/2151-2604/a000189
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92. DOI: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003-1018. doi:10.1002/job.225
- SSB. (2014). Oversikt over personer med ulik grad av innvandringsbakgrunn. Hentet 29. august 2016 fra http://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/175380?_ts=145cbac2a08

- SSB. (2016, 1. januar). Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. Hentet 29. August 2016 fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef>
- Stainback, K., & Irvin, M. (2012). Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational attachment. *Social Science Research*, 41(3), 657-670.
- Stark, T. H., Flache, A., & Veenstra, R. (2013). Generalization of positive and negative attitudes toward individuals to outgroup attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(5), 608-622. doi:10.1177/0146167213480890
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479-482. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.001
- Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2000). An Integrated Threat Theory of Prejudice. I Oskamp, S. (Red.), *Reducing Prejudice and Discrimination*. Hentet fra [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=aOyFEy-yzMoC&oi=fnd&pg=PA23&dq=Stephan,+W.,+Stephan,+C.:+An+integrated+theory+of+prejudice.+Reducing+Prejudice+and+Discrimination:+The+ClaremontSymposium+onAppliedSocialPsychology.pp.23-45.LawrenceErlbaumAssociates,Mahwah+\(2000\)+&ots=oJTFbXtDtJ&sig=CFnH8MkUmJtGMZOXcNwIeEDqcw8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=aOyFEy-yzMoC&oi=fnd&pg=PA23&dq=Stephan,+W.,+Stephan,+C.:+An+integrated+theory+of+prejudice.+Reducing+Prejudice+and+Discrimination:+The+ClaremontSymposium+onAppliedSocialPsychology.pp.23-45.LawrenceErlbaumAssociates,Mahwah+(2000)+&ots=oJTFbXtDtJ&sig=CFnH8MkUmJtGMZOXcNwIeEDqcw8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. doi:10.1177/0021886308314460
- Storvik, A. E (2000). Mellomledere på karrierens vei: En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten. *Institutt for samfunnsforskning*: Oslo
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics* (6. utg.). Essex: Pearson Education Limited
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33-47.
- Tata, J., & Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perceptions of men and women. *Psychological Reports*, 79, 1327-1330.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
DOI:10.1016/j.leaqua.2009.06.014
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. Hentet fra <http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- Tropp, L. R., & Bianchi, R. A. (2006). Valuing diversity and interest in intergroup contact. *Journal of Social Issues*, 62(3), 533-551.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 37(4), 549-579.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.
- van der Zee, K., & Sandal, G. M. (2016). Cultural diversity in the workplace. I Sam, D. L. & Berry, J. W. (Red.), *The cambridge handbook of acculturation psychology* (2 utg., s. 483-503). United Kingdom: Cambridge University Press.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.
- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 88(1), 121-138. doi:10.1037/0022-3514.88.1.121
- Vorauer, J. D., Gagnon, A., & Sasaki, S. J. (2009). Salient intergroup ideology and intergroup interaction. *Psychological Science*, 20(7), 838-845.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative science quarterly*, 29(1), 74-92.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. I K. M. Thomas (Red.), *Diversity resistance in organizations* (s. 175-201). New York: Taylor & Francis Group.

- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wolsko, C., Park, B., & Judd, C. M. (2006). Considering the tower of Babel: Correlates of assimilation and multiculturalism among ethnic minority and majority groups in the United States. *Social Justice Research*, 19(3), 277-306. doi:10.1007/s11211-006-0014-8
- Wolsko, C., Park, B., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2000). Framing interethnic ideology: effects of multicultural and color-blind perspectives on judgments of groups and individuals. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 635-654.
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bergen-ebooks/reader.action?docID=429885>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (8. utg.). England: Pearson Education.

Appendiks

Appendiks A - Treningsprogrammet

<i>“Bli en bedre leder”</i>	
Situasjon 1	
<p><i>Kommentartekst:</i> Du skal ansette en ny person. Stillingen blir utlyst eksternt og ansettelsesprosessen foregår i tråd med gjeldende lov og regelverk. Noen dager etter at du har ansatt den nye personen, kommer en av dine ansatte og forteller deg at det henger en lapp i heisen/på oppslagstavla på lunsjrommet. På lappen blir du anklaget for diskriminering og rasisme. Du oppdager at anklagene kommer fra en indisk mann i avdelingen din. Selv om han ikke søkte, hadde han forventet å bli tilbudt den nye stillingen på grunn av lang ansiennitet.</p>	
Svaralternativ 1	Jeg forklarer mannen at de samme reglene gjelder for alle ansatte og at innvandrere ikke blir behandlet forskjellig fra andre. (A)
Svaralternativ 2	Jeg går gjennom hele prosessen (utlysningen, søkerne, hvem som var med på intervjuene etc.) sammen med alle ansatte i avdelingen og forklarer hvordan ansettelsesbeslutningen ble tatt. I ettertid følger jeg tett opp den som følte seg diskriminert. (M)
Svaralternativ 3	Jeg kaller inn mannen til et møte og gir uttrykk for at jeg er opprørt og ikke aksepterer denne typen atferd. Jeg ber ham vurdere hvorvidt han passer inn på arbeidsplassen. (S)
Svaralternativ 4	Utover det å få lappen fjernet gjør jeg ingenting. (L)
Situasjon 2	
<p><i>Kommentartekst:</i> To av dine ansatte er innvandrere fra Sri Lanka. Under borgerkrigen tilhørte de hver sin side i konflikten. En dag observerer du dem i korridoren, oppslukt i en opphetet politisk diskusjon i påhør av flere kolleger. Du blir fortalt at det ikke er første gangen dette skjer.</p>	
Svaralternativ 1	Jeg mener at deres diskusjon ikke angår meg og lar dem være i fred. (L)
Svaralternativ 2	Jeg snakker med hver av dem alene og minner dem om at politiske og religiøse spørsmål ikke skal diskuteres på jobb. (A)
Svaralternativ 3	Jeg vurderer å flytte en av dem til en annen avdeling, arbeidsgruppe eller skift/turnus. (S)

Svaralternativ 4	Jeg snakker med begge to og diskuterer hvordan de kan få til å samarbeide godt på tross av konflikten i hjemlandet. (M)
Situasjon 3	
<i>Kommentartekst:</i> En av dine ansatte er en veldig dyktig og ambisiøs dame fra Tyrkia. Hun snakker godt norsk, men den skriftlige norsken hennes er ikke god nok. Hver gang hun skal sende en e-post til en ekstern samarbeidspartner, sender hun den først til deg. Du retter på språket i meldingen og sender den tilbake til henne før hun sender den ut. Dette tar mye av din tid.	
Svaralternativ 1	Jeg fortsetter med å lese korrektur på e-postene hennes og gjør ellers ingenting. (L)
Svaralternativ 2	Jeg finner et nettbasert norskkurs og sier til henne: "Jeg vet at du har høye ambisjoner og for å komme videre tror jeg det vil være lurt at du tar dette kurset. Vi kan sette av tid slik at du kan gjøre det i arbeidstiden. (M)
Svaralternativ 3	Jeg tar en alvorlig prat med henne. Jeg sier at dersom den skriftlige norsken hennes ikke forbedrer seg, må hun bytte til en stilling som innebærer mindre kontakt med eksterne samarbeidspartnere. (S)
Svaralternativ 4	Jeg forteller henne at jeg ikke har tid til å korrekturlese alle hennes e-poster. Jeg ber henne om å finne ut hvordan hun kan forbedre språkferdighetene sine. Alle som jobber i organisasjonen må beherske skriftlig norsk. (A)
Situasjon 4	
<i>Kommentartekst:</i> Du er leder i et vakselskap. En av dine kvinnelige teamledere kommer til deg og forteller at en mannlig ansatt fra Bosnia ignorerer hennes beskjeder når de er på oppdrag. Han spør heller en annen mannlig medarbeider om hvordan ting skal gjøres.	
Svaralternativ 1	Jeg kaller ham inn til en samtale og forklarer at han må rette seg etter lederen enten det er en mann eller en kvinne. (A)
Svaralternativ 2	Jeg gir ham en mannlig leder. (S)
Svaralternativ 3	Jeg lar dem ordne opp selv. (L)
Situasjon 5	
<i>Kommentartekst:</i> Du har ansatte fra mange ulike land som arbeider i et åpent kontorlandskap. Medarbeidere med samme morsmål danner ofte små grupper som snakker sitt felles språk når de arbeider. Noen av dine norske ansatte klager til deg. De opplever at	

det er forstyrrede og ubehagelig at kollegaer snakker sammen på språk som de selv ikke forstår.	
Svaralternativ 1	Jeg svarer at jeg synes at det må være lov å snakke sammen på sitt eget morsmål, men gir samtidig klar beskjed om at alle ansatte må unngå å forstyrre hverandre uansett hvilket språk de bruker. (M)
Svaralternativ 2	Jeg formidler til alle ansatte at på arbeidsplassen skal man kun bruke ett språk og det er norsk. (A)
Svaralternativ 3	Så lenge det ikke påvirker produktiviteten, gjør jeg ingenting. (L)
Svaralternativ 4	For å forhindre denne situasjonen i fremtiden, ansetter jeg heretter kun personer som snakker flytende norsk. (S)
Situasjon 6	
<i>Kommentartekst:</i> Du planlegger årets sommerfest for dine ansatte. Ved den forrige personalfesten var det flere muslimske ansatte som opplevde det som ubehagelig at det ble servert alkohol og at en del av deres norske kolleger hadde hatt vorspiel og var «godt i farta» allerede da festen startet.	
Svaralternativ 1	Jeg forklarer at det er en del av norsk kultur å drikke alkohol i festlig lag og det må innvandrere godta. (A)
Svaralternativ 2	Jeg gir de norske ansatte beskjed om å ikke ha vorspiel, men serverer både øl/vin og alkoholfritt til maten. (M)
Svaralternativ 3	Jeg sier at de som ikke vil delta på festen står fritt til å holde seg hjemme. (L)
Svaralternativ 4	Jeg lar det være opp til hver enkelt ansatt om de inntar alkohol og eventuelt hvor mye de drikker. (S)
Situasjon 7	
<i>Kommentartekst:</i> Du er leder for en avdeling på et sykehus. Ektefellen til en kvinnelig pasient fra Somalia gir beskjed om at hans kone utelukkende skal stelles av kvinnelige sykepleiere.	
Svaralternativ 1	Jeg legger til rette for at konen hans får kvinnelige pleiere så langt det praktisk lar seg gjøre. (M)
Svaralternativ 2	Jeg etterkommer hans ønske og kaller om nødvendig inn ekstra bemanning. (S)

Svaralternativ 3	Jeg forklarer at mannlige og kvinnelige sykepleiere har samme arbeidsoppgaver og at pasientene ikke har anledning til å velge pleier på bakgrunn av kjønn. (A)
Svaralternativ 4	Jeg sier «ok» til mannen, men prioriterer ikke å følge det opp. (L)
Situasjon 8	
<i>Kommentartekst:</i> Du er teamleder i et it-selskap. På oppdrag hos kunder jobber/arbeider alltid konsulentene to og to. En av konsulentene fra Iran forteller deg at kunden overser ham og forholder seg bare til hans norske kollega.	
Svaralternativ 1	Så lenge jeg ikke får klager fra kunden gjør jeg ingenting. (L)
Svaralternativ 2	Jeg beslutter at den iranske konsulenten ikke skal involveres i oppdrag i forhold til den aktuelle kunden. (S)
Svaralternativ 3	Jeg inviterer begge konsulentene til et møte for å snakke om hvordan de samarbeider når de er hos kunden og hva de eventuelt kan gjøre annerledes. (M)
Svaralternativ 4	Jeg diskuterer med den iranske konsulenten hva han gjør feil i møtene med kunden og hvordan han kan tilpasse seg kundens ønsker og behov. (A)
Situasjon 9	
<i>Kommentartekst:</i> Du er leder for en hektisk avdeling som jobber med kundeservice. Flere ganger for dagen forlater en av dine muslimske ansatte avdelingen for å be og benytter da ett av de få tilgjengelige møterommene. Dette skaper praktiske problemer, blant annet med avvikling av kundemøter.	
Svaralternativ 1	Jeg ber henne om å sette opp faste tidspunkt for bønn og ber andre ansatte om å styre unna møter på disse tidspunktene så langt det er mulig. (M)
Svaralternativ 2	Jeg ber henne tilpasse seg avdelingens rytme og behov. (A)
Svaralternativ 3	Jeg sier at det ikke er anledning for religionsutøvelse på arbeidsplassen. (S)
Svaralternativ 4	Jeg unnlater å gripe inn med mindre det oppstår konflikter rundt dette. (L)
Situasjon 10	
<i>Kommentartekst:</i> En av dine medarbeidere er en fransk kvinne. Når hennes kolleger tar ordet på møter og hun er uenig, bruker hun et sterkt kroppsspråk. For eksempel kan hun	

himle med øynene, trekke på skuldrene eller på annen måte markere at hun er uenig. Du ser at andre reagerer negativt. Etter et møte konfronterer du henne med dine observasjoner, og hun svarer: «Det er sånn jeg er, det er sånn vi oppfører oss der jeg kommer fra. Det må folk tåle».	
Svaralternativ 1	Jeg gjør ikke noe videre med det. (L)
Svaralternativ 2	Jeg tar opp i avdelingen at det er naturlig at mennesker fra ulike kulturer bruker kroppsspråk forskjellig at dette må vi akseptere i et flerkulturelt arbeidsmiljø. (M)
Svaralternativ 3	Jeg forklarer henne at atferden oppfattes negativt i norsk sammenheng og ber henne om å tilpasse seg. (A)
Svaralternativ 4	Jeg inviterer henne til å delta på færrest mulig møter. (S)
Note: A = Assimilasjon, S = Separasjon, M = Mangfoldsledelse, L = Laissez-faire	

Appendiks B – Norsk oversettelse av Benefits and Threats of Diversity Scale (BTDS)

Norsk versjon av Benefits and Threats of Diversity Scale

Fordeler

Kulturelt mangfold i vår avdeling...

(FG) Forstå mangfoldige grupper i samfunnet

Fg01 ...gjør oss i stand til å justere våre policyer/retningslinjer til ulike grupper i samfunnet

Fg02 ...gir oss bedre innsikt i behovene til ulike grupper i samfunnet

Fg03 ...tillater oss å nå en større del av samfunnet med vår policy

Fg04 ...hjelper oss å bedre forstå nye utviklinger i samfunnet

(IN) Innovasjon

In01 ...gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer

In02 ...gjør oss i stand til å komme opp med flere originale ideer

In03 ...gjør oss mer innovative

In04 ...fører kolleger til å lære mer av hverandres kunnskap og erfaring

(OM) Organisasjonens omdømme

Om01 ...er bra for vårt omdømme/image mot omverdenen

Om02 ...gjør at omverdenen ser på avdelingen vår på en mer positiv måte

Om03 ...gjør at alle grupper i samfunnet ser på vår organisasjon på en mer positiv måte

Om04 ...er bra for vår avdelings omdømme/image blant minoritetsgrupper i samfunnet

(AM) Arbeidsmarked

Am01 ...er nødvendig for å fylle alle ledige stillinger i vår avdeling

Am02 ...er nødvendig for å rekruttere nok nye medarbeidere

Am03 ...leder oss til å ha flere valg ved rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere

Am04 ...er nødvendig for å forutse endringer i arbeidsmarkedet

(SM) Sosialt miljø

Sm01 ...har en positiv effekt på arbeidsatmosfæren

Sm02 ...fører til et hyggelig arbeidsmiljø

Sm03 ...er gøy

Sm04 ...gjør dette til et interessant sted å jobbe på

Trusler

Kulturelt mangfold i vår avdeling...

(RT) Realistisk Trussel

Rt01 ...fører til færre karrieremuligheter for majoritetsmedlemmer

Rt01 ...reduserer statusen for majoritetsansatte

Rt03 ...reduserer oppmerksomhet til behovene til majoritetsmedlemmene

Rt04 ...forårsaker at majoritetsansatte føler seg mindre anerkjent

(ST) Symbolsk Trussel

St01 ...forårsaker friksjon mellom kolleger med ulike normer og verdier

St02 ...fører til at avdelingens kultur endres sterkt

St03 ...fører til en situasjon der majoritetsmedlemmene er nødt til å tilpasse seg

St04 ...tvinger ansatte til å tilpasse seg en annen kultur

(MA) Mellomgruppe angst

Ma01 ...gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre

Ma02 ...fører til ubehagelige situasjoner

Ma03 ...gjør det vanskelig å bedømme hva andre tenker

Ma04 ...fører til usikkerhet i samhandling med kolleger

(PT) Produktivitetstap

Pt01 ...fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning

Pt02 ...gjør vår avdeling vanskelig å håndtere

Pt03 ...gjør våre arbeidsprosesser mindre smidige

Pt04 ...reduserer den samlede kvaliteten på de ansatte

Notat: Tabellen viser en norsk oversettelse av BTDS (Hofhuis et al., 2015).

Appendiks C – Original versjon av Benefits and Threats of Diversity Scale*English translation of BTDS items*

Benefits

Cultural diversity...

Understanding Diverse Groups in Society

ug01 ...enables us to adjust our policies to different groups in society

ug02 ...gives us better insight in the needs of different groups in society

ug03 ...allows us to reach a larger part of the community with our policy

ug04 ...helps us better understand new developments in society

Creative Potential

cp01 ...makes us better at solving complex problems

cp02 ...enables us to come up with more original ideas

cp03 ...makes us more innovative

cp04 ...leads colleagues to learn more from each others' knowledge and experience

Image of Social Responsibility

im01 ...is good for our image towards the outside world

im02 ...makes the outside world look at our department in a more positive way

im03 ...makes all groups in society look at our organization in a more positive way

im04 ...is good for our department's image amongst minority groups in society

Job Market

jm01 ...is needed to fill all vacancies in our department

jm02 ...is necessary for recruiting enough new personnel

jm03 ...leads us to have more choices when recruiting and selecting new personnel

jm04 ...is necessary for anticipating changes in the job market

Social Environment

se01 ...has a positive effect on the work atmosphere

se02 ...leads to a pleasant work environment

se03 ...is fun

se04 ...makes this an interesting place to work

Threats

Cultural diversity...

Realistic Threat

rt01 ...leads to fewer career opportunities for majority members

rt02 ...diminishes the attention given to the needs of majority members

rt03 ...reduces the attention given to the needs of majority members

rt04 ...causes majority employees to feel less recognized

Symbolic Threat

st01 ...causes friction between colleagues with different norms and values

st02 ...causes the department's culture to change strongly

st03 ...leads to a situation in which majority members are forced to adjust

st04 ...forces employees to adjust to a different culture

Intergroup Anxiety

ia01 ...makes it more difficult for colleagues to understand each other

ia02 ...leads to uncomfortable situations

ia03 ...makes it hard to judge what others are thinking

ia04 ...causes insecurity in interaction with coworkers

Productivity Loss

pl01 ...causes managers to spend more time on individual coaching

pl02 ...makes our department difficult to manage

pl03 ...makes our work processes run less smoothly

pl04 ...reduces the overall quality of employees

Notat: Tabellen viser den engelske versjonen av BTDS (Hofhuis et al., 2015).